



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



Modelo de Jogo: Conceitos e Interações Contextuais

Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre em Treino de Alto Rendimento

Orientador: Doutor Pedro Miguel de Sousa Fatela, Professor Auxiliar da
Faculdade de Motricidade Humana – Universidade de Lisboa

Júri:

Presidente:

Doutor Jorge Manuel Castanheira Infante, Professor Auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana,
da Universidade de Lisboa;

Vogais:

Doutor Pedro Miguel de Sousa Fatela, Professor Auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana,
da Universidade de Lisboa;

Mestre Tiago Filipe Modesto Matos, Professor Assistente Convidado da Faculdade de Motricidade
Humana, da Universidade de Lisboa.

Álvaro Carvalho Martins

2019

Modelo de Jogo: Conceitos e Interações Contextuais

“A única forma de chegar ao impossível é acreditar que é possível.”
Lewis Carroll – Alice no País das Maravilhas (1865)

Às Oportunidades e à coragem.

Agradecimentos

Em um trabalho como este, em que se dá tanta importância às relações, interações e o quanto podem ser ricas, não poderia deixar de agradecer a todos que estiveram comigo, de quaisquer formas possíveis. Se estou deste jeito e gosto (muito!), é porque estive com vocês.

Em especial:

À família, aos meus pais, meu irmão, avós, tias e tios e primos, por serem o alicerce fundamental de tudo que sou. A base mais forte que eu poderia sonhar em ter, com vocês tenho certeza que nada é impossível!

Aos amigos, poucos, singulares, especiais, espalhados por vários lugares, por todos os momentos com vocês, pela parceria, amizade e confiança.

À Larissa, por todo o carinho e amor e por, constantemente, me fazer uma pessoa melhor, mais centrada e mais batalhadora. Sem tua companhia e motivação, este trabalho teria sido 100 vezes mais difícil.

Ao Prof. Ricardo Duarte por abraçar este trabalho quando não passava de uma ideia.

Ao meu orientador, Prof. Pedro Fatela por dar continuidade ao estudo como se fosse seu. Obrigado pela dedicação enorme que teve e pela quantidade de coisas que me ensinou em tão pouco tempo.

Aos entrevistados: Fabiano Soares, Rodrigo Leitão, João Aroso, Paulo Leitão, Osmar Loss e Maurício Barbieri. Pela disponibilidade para contribuir com este trabalho e por terem compartilhado um pouco do conhecimento enorme de vocês comigo, nunca pensei aprender tanto quanto com vocês.

Aos entrevistados de outros projetos em que nunca pude formalmente expressar meus agradecimentos: Carlos Campos, Jorge Maciel, José Guilherme, Marisa Gomes, Miguel Lopes e Bruno Pivetti. Por darem contributos imensuráveis para a forma como penso o Futebol e, principalmente, para a maneira como este trabalho foi estruturado.

À Escola de Educação Física e Esporte – USP, à Faculdade de Desporto – UP e à Faculdade de Motricidade Humana – UL por terem me proporcionado tantas e boas oportunidades de aprendizagem.

Resumo

Para compreender sistemas complexos no Futebol, tem-se recorrido à utilização de modelos (Garganta, 1997) e à realização de análises sistêmicas, para perceber as características do sistema inserido no seu ambiente (Capra, 2012; Duarte, Araújo, Correia & Davids, 2012; Passos, Araújo & Davids, 2012). De acordo com estas premissas, este trabalho procurou 1) comparar e discutir os conceitos de Modelo de Jogo apresentados por treinadores de alto rendimento em Futebol, 2) identificar e interpretar diferentes interações no Modelo de Jogo, 3) descrever e interpretar a integração dos conceitos de Ideia de Jogo e de Sistema de Jogo na prática profissional de treinadores de Futebol, em particular no seu Modelo de Jogo, 4) identificar e discutir qual a influência dos fatores contextuais no Modelo de Jogo, 5) identificar e interpretar a utilização de conceitos de cultura organizacional para a operacionalização do Modelo de Jogo; 6) compreender e discutir os pressupostos fundamentais na estruturação e operacionalização do Modelo de Jogo. De forma a cumprir com estes objetivos foram realizadas entrevistas com seis treinadores de alto rendimento. Em conclusão, o Modelo de Jogo pode ser um referencial para a preparação; Ideia de Jogo representa valores singulares dos treinadores; e a identificação e caracterização de fatores contextuais pode influenciar o desempenho da equipa

Palavras Chave: Modelo de Jogo, Modelação Sistémica, Futebol, Sistemas Complexos, Cultura, Cultura Organizacional, Análise Qualitativa, Influências Contextuais, Desporto, Alto Rendimento.

Abstract

To understand complex systems in Football, it's usual to employ models (Garganta, 1997) and develop systemic analyses so the systems characteristics can be appreciated in interaction with it's own environment (Capra, 2012; Duarte, Araújo, Correia & Davids, 2012; Passos, Araújo & Davids, 2012). According with this rationale, the purposes of this study were to 1) compare and discuss the concepts of Game's Model presented by high level trainers, 2) identify and interpret different interactions integrated in Game's Model, 3) describe and interpret the integrations of the concepts of Game's Idea, Game's Systems in the private practice of high level trainers, in special with their own Game's Model, 4) identify and discuss what is the influence of contextual factors in the Game's Model, 5) identify and interpret the use of concepts of organizational culture to the operationalization of Game's Model, 6) comprehend and discuss the fundamentals in the structure and operationalization of Game's Model. In conclusion Game's Model can be a referencial to the preparation process; Game's Idea represents unique values of the coaches; identification and characterization of contextual factors may influence the team's performance.

Keywords: Game's Model, Systemic Modelization, Football, Complex Systems, Culture, Organizational Culture, Qualitative Analyses, Contextual Influences, Sport, High level.

Lista de Figuras

Figura 1 – Princípios táticos do jogo de Futebol. Adaptado de Costa et al. (2009), Teoldo et al. (2015) e Casarin et al. (2011).

Figura 2 – Organização estrutural da equipa. Adaptado de Leitão (2009).

Figura 3 – Estádios de desenvolvimento cognitivo (Piaget, 1960).

Figura 4 – Períodos sensíveis para o desenvolvimento de capacidades físicas. Adaptado de Gomes (2009)

Figura 5 – Como líderes incorporam suas crenças, valores e convicções. Adaptado de Schein, (2004).

Figura 6 – Modelo de Jogo e suas interações.

Figura 7 – Modelo de Jogo e suas interações contextuais especificadas.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Participantes no estudo. Identificação, idade, nacionalidade, formação e contextos de intervenção.

Tabela 2 – Codificação de categorias e sub-categorias utilizadas na análise das entrevistas.

Sumário

1 Introdução	11
2 Revisão Bibliográfica	13
2.1 A modelação do jogo.....	13
<i>2.1.1 Modelação sistémica no Futebol</i>	<i>15</i>
2.2 Modelo de Jogo em Futebol.....	16
<i>2.2.1 Ideia de Jogo</i>	<i>17</i>
<i>2.2.2 Componentes do Modelo de Jogo</i>	<i>18</i>
<i>2.2.3 Organização Funcional da Equipa de Futebol</i>	<i>19</i>
<i>2.2.4 Natureza dos Princípios de Jogo</i>	<i>19</i>
<i>2.2.5 Organização Estrutural.....</i>	<i>23</i>
<i>2.3.1 Caracterização dos Jogadores</i>	<i>24</i>
<i>2.3.2 Jogadores da formação</i>	<i>25</i>
2.4 Processo de Preparação	27
<i>2.4.1 Processo de Preparação no Futebol</i>	<i>28</i>
<i>2.4.2 Operacionalização do Modelo de Jogo.....</i>	<i>30</i>
<i>2.4.3 Avaliação táctica</i>	<i>32</i>
<i>2.4.4 Controlo de carga de treino.....</i>	<i>33</i>
2.5 Cultura Organizacional e Modelo de Jogo	34
<i>2.5.1 Interações culturais.....</i>	<i>35</i>
<i>2.5.2 Liderança e cultura</i>	<i>36</i>
2.6 Contexto Organizacional.....	37
<i>2.6.1 Contexto geopolítico</i>	<i>38</i>
<i>2.6.2 Comunicação intercultural.....</i>	<i>39</i>
<i>2.6.3 Competição.....</i>	<i>40</i>
3 Objetivos.....	41
4 Metodologia	42
4.1 Entrevista	42
<i>4.1.1 Validação da entrevista</i>	<i>42</i>
4.2 Participantes	43

4.3 Recolha de dados	46
4.4 Análise das entrevistas.....	46
4.4.1 <i>Categorias para análise</i>	47
4.4.2 <i>Representação, comparação e análise</i>	48
5 Discussão	49
5.1 Modelo de Jogo	49
5.1.1 <i>Interações do Modelo de Jogo</i>	50
5.1.2 <i>Ideia de Jogo e Princípios Específicos</i>	51
5.1.3 <i>Sistema de Jogo</i>	53
5.1.4 <i>Influências contextuais</i>	54
5.2 Contexto	57
5.2.1 <i>Características dos jogadores</i>	58
5.2.1.1 <i>Formação de jogadores</i>	60
5.2.2 <i>Clube</i>	61
5.2.3 <i>Seleção nacional</i>	63
5.2.4 <i>Competições e calendário</i>	64
5.2.5 <i>País</i>	65
5.2.6 <i>Língua</i>	66
5.3 Cultura de equipa	67
5.3.1 <i>Relações interpessoais e liderança</i>	70
5.3.2 <i>Liberdade e autonomia</i>	72
5.4 Operacionalização do Modelo de Jogo.....	74
5.4.1 <i>Análise de treino e jogo</i>	77
5.4.2 <i>Utilização de tecnologias</i>	79
6 Conclusão	83
Referências	86
Apêndice A – Guião da Entrevista.....	94
Apêndice B – Entrevista com Entrevistado A.....	100
Apêndice C – Entrevista com Entrevistado B.....	110
Apêndice D – Entrevista com Entrevistado C.....	128
Apêndice E – Entrevista com Entrevistado D.....	145

Apêndice F – Entrevista com Entrevistado E	159
Apêndice G – Entrevista com Entrevistado F	180

1 Introdução

A compreensão efetiva acerca dos sistemas complexos presente num jogo de Futebol, é urgente (Teodorescu, 2003; Davids, Araújo, Vilar, Renshaw & Pinder, 2013; Teoldo, Guilherme & Garganta, 2015; Lebed, 2006). No âmbito desta urgência, surge a necessidade da utilização de modelos para o entendimento da realidade, cujo resultado passa em grande parte, pela obtenção de conhecimentos que permitam o desenvolvimento de processos mais eficazes (Damásio, 2012; Garganta, 1997).

Analisando especificamente o Futebol, pode-se observar de forma generalizada o desenvolvimento do Modelo de Jogo. Este, compreende um conjunto de princípios, regras, estruturas e critérios (Teoldo et al., 2015; Garganta, 2008; Castelo, 1996) que servirão como referência para as ações que serão realizadas pelos jogadores durante as competições e, desta forma, irão balizar os parâmetros de avaliação da equipa técnica, relativamente à eficiência do processo (Garganta, 1997; Casarin, Reverdito, Grebogg, Afonso & Scaglia, 2011). Esta constante avaliação dos comportamentos dos jogadores e equipa tem como finalidade fazer emergir problemas para designar futuros objetivos de aprendizagens, processo este denominado de modelação (Davids et al., 2013; Passos, Araújo & Davids, 2012; Gréhaigne, Bouthier & David, 1997). O Modelo de Jogo deve abranger as componentes estruturais, funcionais e relacionais da equipa, podendo englobar e interagir, desta forma, com a Ideia de Jogo, os Princípios de Jogo e o Sistema de Jogo (Castelo, 2009; Leitão, 2009; Oliveira, 2004; Tobar, 2018). Assim sendo, o Modelo de Jogo manifesta-se como um guia do processo de treino, com o intuito de desenvolver uma série de padrões comportamentais na equipa (Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011; Teoldo et al., 2015; Garganta, 2008; Castelo, 1996; Tamarit, 2013).

Na compreensão dos sistemas complexos, importa salientar a importância de análises sistémicas que permitam caracterizar e compreender as propriedades do todo e das partes em interação com elas mesmas e com o seu ambiente (Capra, 2012; Rosa, Postnova, Huber, Neiman & Bahar, 2018; Duarte, Araújo, Correia & Davids, 2012; Passos et al., 2012). Desta forma, existe uma forte influência de fatores contextuais no modo como o sistema se comporta, ainda que seja impossível relacionar todas estas variáveis. Neste contexto é preciso que se utilizem estratégias que permitam a obtenção do maior proveito desta razão contextual, em prol da equipa (Castelo, 2009; Tamarit, 2013; Campos, 2008; Silva, 2008; Catmull, 2014; Maciel, 2011). Considerando-se a

influência do ambiente nas propriedades de sistemas complexos como equipas de Futebol, é pertinente compreender a cultura organizacional, seja através da gestão dos processos e da liderança, seja através do desenvolvimento de uma visão e cultura coletiva (Schein, 2004; Maitland, Hills & Rhind, 2015), que sustentam uma melhoria no desempenho da equipa. Este fato ocorre, dado que a força da cultura organizacional tem uma relação significativa com a eficácia dos processos (Fletcher & Wagstaff, 2009; Fletcher & Arnold, 2011; Maitland, 2012; Weese, 1996).

A operacionalização de processos de preparação adequados e enquadrados nos anseios da equipa técnica, devem determinar a definição de meios e métodos que orientem a utilização de estratégias, recursos e ferramentas (Maciel, 2011; Silva, 2008; Tamarit, 2013; Tobar, 2018). Neste âmbito, é proveitoso que o processo de ensino/aprendizagem seja realizado com base num planeamento de conteúdos em função de um objetivo e em consonância com o contexto em que este será desenvolvido (Scaglia, Reverdito, Leonardo & Lizana, 2013; Tamarit, 2013). Desta forma, a preparação dos atletas é fundamental para que exista uma melhoria no desempenho individual e coletivo, através de adaptações e aprendizagens em conformidade com os conteúdos do Modelo de Jogo (Gomes, 2009; Castelo, 1996, 2009; Campos, 2008).

De acordo com este enquadramento e segundo um prisma sistémico, os objetivos desta tese são: 1) comparar e discutir os conceitos de Modelo de Jogo apresentados por treinadores de alto rendimento em Futebol, 2) identificar e interpretar diferentes interações no Modelo de Jogo, 3) descrever e interpretar a integração dos conceitos de Ideia de Jogo e de Sistema de Jogo na prática profissional de treinadores de Futebol, em particular no seu Modelo de Jogo, 4) identificar e discutir qual a influência dos fatores contextuais no Modelo de Jogo, 5) identificar e interpretar a utilização de conceitos de cultura organizacional para a operacionalização do Modelo de Jogo; 6) compreender e discutir os pressupostos fundamentais na estruturação e operacionalização do Modelo de Jogo.

2 Revisão Bibliográfica

O jogo de Futebol é um sistema complexo com diversos sub-sistemas e unidades que quando relacionados entre si, o tornam altamente imprevisível, caótico e ambíguo (Teodorescu, 2003; Davids et al., 2013; Teoldo et al., 2015; Lebed, 2006). A complexidade não está apenas relacionada com a quantidade de unidades (*i. e.*, jogadores, funcionários, treinadores), sistemas (*i. e.*, grupos, equipas, clubes) ou interações, pois desta forma ela teria um caráter exclusivamente quantitativo. A complexidade também compreende incertezas, indeterminações e fenómenos aleatórios, que têm sempre relação com o acaso (Morin, 2015). Assim sendo, e analisando o Futebol através da teoria dos sistemas complexos, pode-se afirmar que este apresenta características que o colocam em um nível muito elevado de complexidade, decorrente não só da enorme quantidade de unidades, sistemas e interações que o sistema engloba, mas também pela infinidade de incertezas presentes no mesmo (Morin, 2015; Teodorescu, 2003; Lebed, 2006; Castelo, 1996).

A complexidade está ligada tanto à ordem quanto à desordem, sendo a relação entre estes dois estados uma relação extremamente íntima e ténue (Morin, 2015; Smith, 2004). Analisar complexidade não corresponde somente a uma observação dos níveis de incerteza, mas sim à forma como essa incerteza está integrada no seio de sistemas ricamente organizados (Morin, 2015), considerando que a organização e interação destes sistemas revela padrões e características singulares que não variam com mudanças contextuais pontuais (McGarry, Anderson, Wallace, Hughes & Franks, 2002; Duarte et al., 2012). De acordo com essa noção, é fundamental compreender que na interação de fenómenos altamente complexos, muitas vezes é necessário trabalhar com informações nem sempre abundantes, aceitar ambiguidades e reconhecer fenómenos, como a liberdade e criatividade (Morin, 2015; Smith, 2004).

Desta urgência clara em compreender melhor os sistemas complexos, surge a necessidade de se recorrer a modelos específicos para promover a compreensão da realidade e permitir a eficácia dos processos (Damásio, 2012; Garganta, 1997).

2.1 A modelação do jogo

Da urgência e necessidade em compreender melhor os sistemas complexos e alterá-los da forma pretendida, surge a ideia de modelo e modelação. Para que se avaliem métodos e estratégias é necessário que exista um modelo que sirva como referencial da forma como se pretende que estes processos aconteçam, e a constante comparação entre o referencial e os processos, pode levar a uma coerência no que se observa acerca deles (Garganta, 1997). Este conceito tem diversas características próprias que convergem para uma relação harmoniosa com o desporto pois os modelos são flexíveis, complexos, dinâmicos e vivos, assim como o futebol (Duarte et al., 2012; Passos et al., 2012).

Um modelo não é uma representação exata do que é suposto representar, mas deve ser semelhante a este, pois incorpora dinâmicas do fenómeno sobre o qual se pretende aprofundar conhecimento. Ele tem um estatuto intermediário entre a realidade e a teoria científica e concede informações do plano empírico para o abstrato e do abstrato para o empírico (Garganta, 1997). A primeira característica de um modelo passa pela representação da realidade, sendo que por muito que um modelo seja adequado e constantemente melhorado, existirá sempre uma distância entre este e a realidade que este pretende representar, ou seja, este não é, nem nunca será, a representação exata de uma realidade (Morin, 1977). A segunda característica de um modelo passa pelo seu carácter dinâmico. Um modelo não é uma representação estanque do fenómeno de referência (*e.g.* fotografia), evolui e apresenta funcionalidade prática. A terceira e última característica de um modelo centra-se no seu carácter mediador entre o referencial de estudo, que se encontra em um plano real, empírico e a teoria científica que está em um plano teórico (Garganta, 1997).

Para que um modelo possa surgir, é importante que anteriormente seja construído um modelo conceptual. Segundo Garganta (1997) e Le Moigne (1999) um modelo conceptual tem características semelhantes ao modelo referido anteriormente, mas recebe o adjetivo “conceptual” porque carece de uma análise fiel acerca do sistema complexo de referência, ou seja, apesar do sujeito criador do modelo ter tentado antecipar uma realidade fundamentada em tudo que ele conhece da mesma, esta ainda não passa de uma projecção, sendo desta forma um conceito em desenvolvimento.

Esta criação, definição, alteração e projecção de um modelo, denomina-se modelação. Mas a modelação não se restringe apenas ao surgimento do modelo, pelo contrário, a modelação está no núcleo do processo de compreensão de um sistema complexo (Garganta, 1997, Le Moigne, 1999). Modelar um sistema complexo passa por permanentemente construir, modificar, adaptar e

conceber modelos referentes a sistemas complexos, modelos estes que serão concebidos, modificados ou adaptados com a influência de diferentes informações de outrora, dado o desenvolvimento do processo de modelação, que poderão ajudar a definir novas características e padrões para o tornar cada vez mais útil (Araújo, Davids & Hristovski, 2006; Duarte et al., 2012; Garganta, 1997, Le Moigne, 1999).

2.1.1 Modelação sistémica no Futebol

Uma equipa pode ser vista como um sistema social (vivo) complexo e dinâmico (Duarte et al., 2012; Davids et al., 2013). Dentro desse sistema existem outros sistemas em diversos níveis e com diferentes interações (*i. e.*, elementos da equipa técnica, jogadores e diretores) (Teodorescu, 2003). A interpretação do jogo e da equipa segundo o prisma da modelação assegura a possibilidade de compreender o jogo de acordo com uma metodologia científica, seja para programação e planeamento do treino, compreensão dos valores das equipas, ou sobretudo para a concretização de todas as atividades inerentes ao treino e competição (Garganta, 1997). A modelação pode ser utilizada nos jogos desportivos coletivos, incluindo o futebol, com o intuito de fazer emergir problemas e determinar objetivos de aprendizagem individuais, grupais, setoriais ou coletivos; e posteriormente, poder avaliar o progresso da equipa em relação a um referencial-modelo (Davids et al., 2013; Passos et al., 2012; Gréhaigne et al., 1997).

A concepção de modelos deve formalizar a organização das equipas e esta organização é expressa nos complexos padrões, variações e invariações apresentadas no desenvolvimento do jogo (Davids et al., 2013; Garganta, 1997; McGarry et al., 2002). Com a criação de modelos e consequente modelação podem adquirir-se novas informações para melhor compreender os diversos níveis acerca do fenómeno futebol, seja sobre o jogo em si, a equipa, os jogadores, os adversários, seja das sessões de treino e sua eficiência (Teodorescu, 2003; Garganta 1997; Gréhaigne et al., 1997). Assim sendo, de acordo com a lógica da modelação sistémica na abordagem à compreensão da modalidade futebol, será interessante a concepção de modelos que não sejam exclusivamente destinados à compreensão, mas também sirvam para influenciar o plano empírico, no caso de uma equipa de futebol, para desenvolver um determinado padrão de tomadas de decisão em função do contexto e, consequentemente, um padrão de jogo (Davids et al., 2013; Araújo et al., 2006). O modelo não influencia o plano empírico (*i. e.*, a equipa) por si só, mas

enquanto avaliador do sistema referencial, este traz informações que o treinador poderá utilizar e desenvolver em conteúdos e processos de ensino/aprendizagem congruentes com as informações recebidas (Duarte et al., 2012; Passos et al., 2012).

2.2 Modelo de Jogo em Futebol

Com o intuito de se desenvolverem processos de preparação mais eficazes e congruentes com a forma como o treinador pretende que seus jogadores e equipas se comportem nos ambientes competitivos, tem-se utilizado o recurso a modelos que são referências para o desempenho desportivo (Teoldo et al., 2015; Garganta, 1997; Leitão, 2009). Em função das características dos modelos, de acordo com a lógica do processo de modelação, existe a possibilidade de os utilizar enquanto referência de avaliação para um sistema. No caso do futebol, o treinador concebe um modelo (de jogo), no qual está incluído um conjunto de princípios, regras e condições (Teoldo et al., 2015; Garganta, 2008; Castelo, 1996) que são indicadores quantitativos e/ou qualitativos dos comportamentos que se procuram observar nos seus jogadores e equipa, sendo que os mesmos são indicadores e meios de avaliação do processo. Deste modo, e utilizando as novas informações recebidas através da avaliação ou confrontação da realidade com o modelo, ou seja, através do permanente processo de modelação, o treinador vai poder desenvolver um processo de preparação e ensino mais eficaz e eficiente com as suas ideias e congruente com a realidade (Garganta, 2008).

As características do modelo de jogo adoptado devem condicionar todo o processo de treino (Pinto & Silva, 1989; Campos, 2008; Tamarit, 2013). O processo de treino deve ser guiado através de objetivos, dado que sem estes, a tarefa de construir situações de treino e aprendizagem torna-se virtualmente impossível. Existe assim, a necessidade de se treinar em função de algo, um elemento referencial e condicionador que é consubstanciado com a existência de um modelo de jogo (Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011; Tobar, 2018). O modelo de jogo deve ser entendido como objetivo final e utilizado constantemente enquanto guia, portanto, o modelo de jogo enquanto projecção do futuro, é fundamental para controlar e gerir o processo (Faria, 1999; Frade, 1985).

A finalidade do modelo de jogo é proferir um sentido ao desenvolvimento do processo em face de um conjunto de regularidades que se pretendem observar, ou seja, delinear o caminho e os passos a serem dados (Casarin et al., 2011). De acordo com este racional, o modelo de jogo é o orientador de todo o processo de treino, representando o sentido que o treinador pretende seguir na

condução da sua equipa, criando um conjunto de regularidades e padrões comportamentais (Casarin et al., 2011; Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011; Tobar, 2018; Teoldo et al., 2015; Garganta, 2008; Castelo, 1996; Tamarit, 2013).

A necessidade de presença do modelo de jogo é constante (Oliveira, 2004; Castelo, 1996). Por este motivo a preparação tático-técnica deve ter presente o tipo de solicitações colocadas pelo modelo de jogo definido. Assim sendo, a melhor técnica ou a mais adequada, será a que permite alcançar maiores níveis de rendimento de acordo com este modelo (Silva, 2008; Campos, 2008; Pinto & Silva, 1989). E tendo em conta que a técnica em situações de jogo surge em múltiplas situações táticas imprevistas (Teodorescu, 2003), para que se possa treinar com a maior especificidade possível, o processo de treino deve ser construído com base nas situações presentes no modelo de jogo (Casarin et al., 2011; Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011; Tobar, 2018; Teoldo et al., 2015; Garganta, 2008; Castelo, 1996; Oliveira, 2004; Tamarit, 2013).

Portanto, o modelo de jogo é um elemento fulcral, segundo a perspectiva da modelação, porque é o elemento que o condutor (*i. e.*, treinador) do processo irá comparar incessantemente com a realidade, tendo desta forma, melhores informações sobre o sistema (*i. e.*, a equipa). Essas informações irão permitir uma melhor definição de objetivos, de forma que a equipa possa chegar mais próxima em termos quantitativos e qualitativos de desempenho ao que é desejado pelo treinador (Teoldo et al., 2015; Garganta, 1997; Leitão, 2009; Garganta, 2008; Castelo, 1996).

2.2.1 Ideia de Jogo

O modelo de jogo tem grande importância por ser o mediador entre o plano empírico e o teórico e potencial balizador do processo de modelação (Garganta, 1997). Neste sentido, o plano teórico pode ser referenciado como Ideia de Jogo, por se tratar de uma intenção prévia (Tobar, 2018; Silva, 2008), sem relação direta com as interações do plano real, apenas interagindo com o modelo, que por sua vez, transporta informações de um plano para o outro.

A ideia de jogo de cada treinador é singular, dado que esta representa a compilação das experiências e visões de cada pessoa acerca do jogo, conseqüentemente, todos os jogadores também terão ideias de jogo singulares, o que pode ser algo que enriquecerá ou empobrecerá o sistema (Campos, 2008). Esta ideia compreende um conjunto de características de jogo, podendo ser estruturada em princípios, sub-princípios e sub-sub-princípios, coerente nas interações entre

jogadores e entre todos os momentos do jogo ou não, a depender da concepção particular de jogo de cada pessoa (Tamarit, 2013). Este plano abrange propriedades acerca da forma de jogar almejada pelo treinador, mas sem que estas tenham interações diretas com a realidade do treinador, seja relativamente ao seu plantel (*i. e.*, estrutura morfológica, física, técnica, entre outras), ou à cultura local (Tobar, 2018). A ideia de jogo (*i. e.*, plano teórico) alimenta assim o modelo de jogo, que por outro lado, é também suprido de informações pelas circunstâncias contextuais (*i. e.*, plano empírico) (Silva, 2008; Garganta, 1997). Desta forma, o modelo de jogo é o sistema que intermedia esta dialética, englobando tanto os ideais de jogo desejados pelo treinador, como os aspectos circunstanciais do contexto e, principalmente, as interações entre eles (Tamarit, 2013; Tobar, 2018).

2.2.2 Componentes do Modelo de Jogo

O modelo de jogo pretende criar uma forma de jogar pautada em padrões comportamentais ou princípios de jogo nas duas fases e quatro momentos do jogo: organização ofensiva e transição ofensiva (*i. e.*, fase ofensiva), organização defensiva e transição defensiva (*i. e.*, fase defensiva), sendo estas informações cruciais para guiar o processo de evolução da equipa e a sua preparação (Castelo, 1996; Casarin et al., 2011; Tamarit, 2013; Garganta, 1997; Oliveira, 2004; Silva, 2008; Campos, 2008; Garganta, 2008; Teoldo et al., 2015). Os padrões e princípios de jogo pretendidos devem estar presentes nas diversas dimensões do jogo e interconectados com os fatores: técnico, físico, psicológico e estratégico. Portanto, o modelo de jogo deve ser orientado por princípios de jogo individuais e também por princípios de jogo grupais, setoriais, inter-setoriais e coletivos, que estão interligados entre si de forma harmonizada e compatível (Casarin et al., 2011; Teodorescu, 2003; Campos, 2008; Oliveira, 2004). O modelo contempla assim elementos estruturais, funcionais e relacionais da equipa, num momento específico do jogo, em vários ou em todos os momentos (Castelo, 2009; Leitão, 2009; Oliveira, 2004).

Este modelo deve estar ainda relacionado com os níveis de desempenho dos jogadores (Castelo, 1996; Tamarit, 2013; Garganta, 1997; Campos, 2008). Desta forma, deve-se ter em consideração os graus de proficiência dos jogadores em determinadas tarefas de forma a adequar e potenciar ao máximo, as “partes” constituintes do “todo” (Frade, 1985; Faria, 1999; Silva, 2008). O conteúdo do modelo de jogo deve considerar diversos tipos de interações dentro da equipa e

também diversos níveis de desempenho, revelando-se sensível ao contexto (Tamarit, 2013; Maciel, 2011). Assim sendo, o modelo de jogo é composto por um conjunto de ideias, simples e complexas, contextualizadas em diversas escalas e dimensões do jogo de Futebol, que ao serem interpretadas pelos jogadores em contexto de treino ou em outras situações de ensino/aprendizagem e quando confrontadas com a competição, gerarão uma expressão de futebol individual e colectivo (Tamarit, 2013; Teoldo et al., 2015; Garganta, 1997). Ou seja, o treinador utiliza o modelo de jogo como referencial para comparar o desempenho apresentado com o que deseja e usufrui das informações adquiridas para influenciar a equipa ou o próprio modelo de jogo, numa incessante dialética entre a realidade e a abstração (Teoldo et al., 2015; Garganta, 1997; Leitão, 2009; Garganta, 2008; Castelo, 1996).

2.2.3 Organização Funcional da Equipa de Futebol

Os jogadores de uma equipa têm de se relacionar e interagir para que o modelo de jogo da equipa tenha sentido e ordem em prol de um projeto coletivo, ou seja, as ações, funções e missões tácticas de todos os jogadores da equipa visam criar uma interdependência funcional que permita atingir de forma sustentável, os objetivos da equipa (Castelo, 1996, 2009; Campos, 2008). Esta necessidade determina que as funções sejam dinâmicas e flexíveis dentro de uma ordem e um sentido único.

Os desdobramentos dessas funções tácticas variam de acordo com as posições em campo, as fases, os momentos do jogo e até as próprias características dos jogadores. Habitualmente as funções tácticas são delimitadas pelos princípios de jogo, desde os gerais até os específicos, no entanto, é a congruência entre os princípios, as missões e as funções tácticas de todos os jogadores, que dá um sentido coletivo único à equipa, operacionalizando o modelo de jogo (Castelo, 1996, 2009; Silva, 2008).

2.2.4 Natureza dos Princípios de Jogo

Os princípios de jogo são elementos fundamentais que compõem o modelo de jogo. Os princípios referem-se a ideias, concepções e critérios de comportamentos que servem como referência para solucionar os constantes problemas que surgem no jogo (Garganta & Pinto, 1994;

Silva, 2008). Os princípios podem expressar-se em diversas escalas do jogo (Campos, 2008; Oliveira, 2004), sendo que através da sua compreensão e integração a equipa irá jogar de forma mais aproximada aos padrões desejados pelo treinador.

A identificação dos princípios de jogo (Figura 1) é realizada fundamentalmente com base na organização táctica dos jogadores: princípios gerais, princípios organizacionais, princípios fundamentais (Costa, Silva, Greco & Mesquita, 2009) e os princípios específicos (Casarin et al., 2011; Castelo, 1996). Os princípios gerais estão presentes em todos os desportos coletivos de invasão (Casarin et al., 2011) e em todas as fases e momentos do jogo, estando intimamente ligados com a lógica do jogo e associados às relações numéricas e espaciais entre os jogadores. Estes princípios gerais são definidos da seguinte forma: 1) Criar superioridade numérica; 2) Evitar igualdade numérica; 3) Recusar inferioridade numérica (Costa et al., 2009; Pinto & Silva, 1989; Casarin et al., 2011). Os princípios operacionais estão igualmente ligados à lógica do jogo, sendo conjuntamente com os princípios gerais, princípios transversais aos desportos coletivos de invasão (Casarin et al., 2011), separando, no entanto, apenas a fase ofensiva (*i. e.*, com bola) e a fase defensiva (*i. e.*, sem bola). No que concerne aos princípios fundamentais, estes relacionam-se, assim como as outras duas categorizações de princípios, com a lógica do jogo e também estão separados em princípios ofensivos e defensivos, mas são um conjunto de regras base com vista a favorecer a manutenção do equilíbrio da equipa, desequilibrar a equipa adversária e proporcionar aos jogadores intervenções ajustadas às circunstâncias do jogo (Costa et al., 2009).

Os princípios específicos são formas particulares de resolução de problemas em diferentes fases e momentos do jogo, definidas por cada treinador no seu modelo de jogo, que determinam padrões de ações tácticas e intencionalidades que garantem uma identidade à equipa, tornando-a singular (Teoldo et al., 2015; Casarin et al., 2011). A origem destes princípios pode ser resultante dos princípios fundamentais do jogo, mas também incluem uma especificação associada à forma de jogar pretendida, por exemplo, um desdobramento do princípio associado ao espaço pode ser operacionalizado imprimindo largura máxima ao campo. Assim como a definição de quais os jogadores, a zona e qual o momento de realização do princípio da mobilidade pode dar origem a inúmeros princípios específicos, dentro do modelo de jogo.

Cada jogador tem sua própria interpretação dos princípios de jogo, e a forma como os jogadores exprimem esta interpretação em campo pode fazer com que seus colegas passem a ter interpretações diferentes, fazendo emergir algo novo, outra variação ou princípio a partir do

primeiro, seja individual ou coletivo (Teoldo et al., 2015, Oliveira, 2004; Silva, 2008). Quando o treino é desenvolvido baseando-se nos princípios específicos de jogo da equipa, há consequências positivas na performance do jogador e na organização da equipa (Costa, Garganta, Greco & Mesquita, 2011a).

Princípios gerais	Criar Superioridade numérica	Evitar igualdade numérica	Recusar inferioridade numérica
Fases	Ataque (com posse de bola)	Defesa (sem posse de bola)	
Princípios operacionais	<p>Manter a posse de bola Construir ações ofensivas Progredir ao alvo adversário Criar situações de finalização Finalizar ao alvo adversário</p>	<p>Recuperar a posse de bola Reduzir o espaço de jogo adversário Impedir a progressão ao alvo Anular situações de finalização Proteger o alvo</p>	
Princípios fundamentais	<p>Penetração</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desestabilizar a organização defensiva adversária; - Atacar diretamente o adversário ou baliza; - Criar situações vantajosas para o ataque em termos numéricos e espaciais. 	<p>Contenção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parar ou atrasar o ataque ou contra-ataque adversário; - Propiciar mais tempo para organização defensiva; - Diminuir o espaço e restringir as possibilidades de ação do portador da bola; - Evitar progressão pelo campo de jogo em direção à baliza; - Impedir a finalização à baliza. 	
	<p>Cobertura ofensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar apoio ao portador da bola oferecendo-lhe opções para a sequência do jogo; - Diminuir a pressão adversária sobre o portador da bola; - Criar superioridade numérica; - Criar desequilíbrio na organização defensiva adversária; - Garantir a manutenção da posse de bola. 	<p>Cobertura defensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servir de novo obstáculo ao portador da bola, caso esse passe pelo jogador de contenção; - Transmitir segurança e confiança ao jogador de contenção para que ele tenha iniciativa de combate às ações ofensivas do portador da bola. 	
	<p>Mobilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar ações de ruptura da organização defensiva adversária; - Apresentar-se em um espaço propício para a consecução do gol; - Criar linhas de passe em profundidade; - Conseguir o domínio da bola para dar sequência à ação ofensiva. 	<p>Equilíbrio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a estabilidade defensiva na região de disputa de bola; - Apoiar os companheiros que executam as ações de contenção e cobertura defensiva; - Cobrir linhas de passe; - Fazer recuperação defensiva sobre o jogador com a posse de bola; - Recuperar ou afastar a bola da zona onde ela se encontra. 	
	<p>Espaço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar e ampliar o espaço de jogo efetivo da equipa; - Expandir as distâncias/posicionamentos entre os jogadores adversários; - Dificultar as ações de marcação da equipe adversárias; - Facilitar as ações ofensivas da equipa; - Movimentar para um espaço de menor pressão; - Ganhar “tempo” para tomar a decisão correta para dar sequência ao jogo. 	<p>Concentração</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a proteção à baliza; - Condicionar o jogo ofensivo adversário para zonas de menor risco de campo de jogo; - Propiciar aumento de pressão no centro de jogo. 	
	<p>Unidade ofensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar o deslocamento da equipa para o campo de jogo adversário; - Permitir à equipa atacar em unidade ou em bloco; - Oferecer mais segurança às ações ofensivas realizadas no centro de jogo; - Diminuir o espaço de jogo no campo defensivo. 	<p>Unidade defensiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permitir a equipa defender em unidade ou em bloco; - Diminuir a amplitude e profundidade ofensiva da equipa adversária; - Assegurar linhas orientadoras básicas que influenciam as atitudes e os comportamentos tático-técnicos dos jogadores que se posicionam fora do centro de jogo; - Equilibrar ou reequilibrar constantemente a repartição de forças da organização defensiva consoante às situações momentâneas de jogo - Reduzir o espaço de jogo utilizando a regra do impedimento. 	

Figura 1 - Princípios táticos do jogo de Futebol. Adaptado de Costa et al. (2009), Teoldo et al. (2015) e Casarin et al. (2011).

Devido aos constrangimentos existentes na competição, os jogadores terão de responder de forma individual e coletiva, combinando o seu repertório motor com os princípios de jogo pretendidos (Tamarit, 2013; Garganta, 1997). Assim sendo, os jogadores deverão adequar as suas respostas aos princípios do modelo de jogo da equipa, tendo em consideração que estes apresentam características que podem limitar ou potenciar as expressões de resposta.

2.2.5 Organização Estrutural

O sistema de jogo é a estrutura base da equipa no espaço de jogo e serve como ponto de partida para a realização de equilíbrios, deslocamentos e dinâmicas (Castelo, 2009). Ainda que as dinâmicas e princípios da equipa sejam a essência do padrão de jogo e forma de jogar, o dispositivo posicional é a base na qual a equipa irá idealizar o seu jogo. Este dispositivo numérico facilita o entendimento e distribuição dos jogadores em campo, dentro de uma perspectiva estática (Castelo, 2009; Bangsbo & Pietersen, 2000). Ainda que estática, esta conformação pode ser útil para se posicionar a equipa de acordo com a melhor utilização de um ou mais corredores, gerando maior ou menor interação entre determinados jogadores e para ajustar a relação espacial de acordo com a estrutura da equipa adversária (Castelo, 1996).

Os sistemas de jogo podem ser apresentados em 4 números: o primeiro referindo-se ao guarda-redes, o segundo à quantidade de jogadores na linha de defesa, o terceiro à quantidade de jogadores no meio-campo e, o quarto à quantidade de jogadores no ataque (Leitão, 2009; Castelo, 1996) (Figura 2). Esta organização estrutural da equipa influencia as opções e decisões de cada jogador por conta do posicionamento inicial dos colegas, mas são os padrões e aspectos funcionais que têm uma relação mais estreita com a dinâmica da equipa em jogo (Pivetti, 2012). Levando em consideração as ações, missões e funções a serem realizadas pelos jogadores no decurso do jogo, fica clara a limitação dessa denominação baseada apenas na disposição inicial dos jogadores (Garganta, 1997).

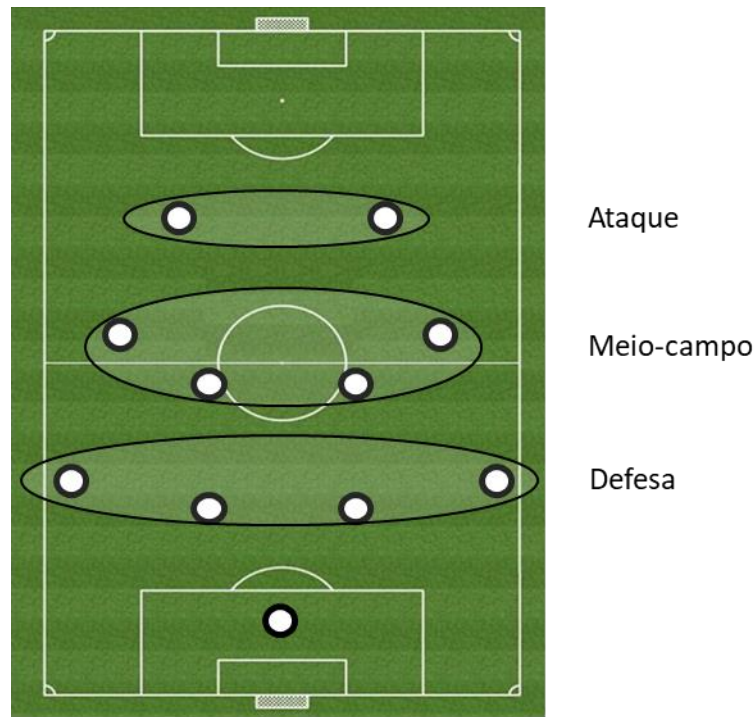


Figura 2. Organização estrutural da equipa. Adaptado de Leitão (2009).

2.3.1 Caracterização dos Jogadores

Para a implementação de um modelo de jogo existe a necessidade de uma clara compreensão e conhecimento do plantel, de forma a que seja possível iniciar o processo de construção da equipa (Tamarit, 2013; Castelo, 1996). Tanto os jogadores como o treinador devem procurar adaptar as suas ideias e comportamentos de forma a fazer emergir algo melhor, um todo maior do que a soma das partes, sendo que apenas com um compromisso de ambas as partes é possível que o processo possa ter um bom resultado (Perarnau, 2014; Tamarit, 2013). As vivências de cada jogador permitem-lhe ter capacidades, características e conhecimentos muito próprios acerca de jogo e a interpretação que cada jogador tem dos conteúdos e princípios de jogo é, por conta das suas experiências prévias, quase sempre diferente da existente por parte dos seus colegas e treinador (Teoldo et al., 2015; Oliveira, 2004).

Para além das próprias características singulares de cada jogador, as posições e funções exercidas por eles também implicam diferentes exigências físicas e volume de ações específicas (Bangsbo, 2008). Desta forma, o treinador deve moldar o processo de treino com o objetivo de

criar situações ideais para potencializar os seus jogadores e a equipa. (Campos, 2008; Silva, 2008). Deve-se considerar ainda que diferentes atletas podem apresentar diferentes níveis de *mental toughness* e que tais diferenças podem determinar formas mais ou menos eficientes de lidar com a pressão, que por consequência, afetarão o desempenho dos atletas (Meggs, Ditzfeld, & Golby, 2014).

Neste contexto, o que parece ser fundamental passa pela necessidade do treinador realizar sempre um diagnóstico do plantel existente, sendo esse o ponto de partida para a criação de uma forma de jogar que potencie as qualidades dos jogadores (Tamarit, 2013; Ancelotti, 2013) e, leve a uma interação diferente por parte do treinador com cada jogador e cada equipa, influenciando o processo de preparação (Meggs et al., 2014; Campos, 2008; Silva, 2008).

2.3.2 Jogadores da formação

Crianças e jovens têm processos de desenvolvimento, de crescimento e de aprendizagem diferentes dos adultos (Piaget, 1960; Gomes, 2009; Jófil, 2002). Piaget (1960) propôs que o desenvolvimento cognitivo das crianças tenha quatro estádios (Figura 3), salientando a importância que os treinadores têm para que as capacidades cognitivas sejam estimuladas durante períodos adequados do desenvolvimento, já que estas quando bem desenvolvidas podem contribuir para o melhor desempenho do jogador (Williams, Ford, Eccles & Ward, 2011).

Estádio	Idade	Características
Sensório-motor	0 a 2 anos	Inteligência prática e conhecimento do mundo baseado nas experiências relacionadas aos sentidos e habilidades motoras.
Pensamento pré-operatório	2 a 7-8 anos	Representa o mundo através da utilização de símbolos, palavras e memórias. Tudo se relaciona com sua percepção individual.
Pensamento operatório-concreto	7-8 a 11-12 anos	Início da verificação das operações mentais a experiências concretas. Compreende conceitos e propriedades de objetos.
Pensamento operatório-formal	11-12 anos em diante	Aplicação do pensamento abstrato para realizar operações formais. É capaz de especular e deduzir sobre situações hipotéticas.

Figura 3. Estádios de desenvolvimento cognitivo (Piaget, 1960).

Também relacionada com as distinções dos processos de desenvolvimento de crianças e jovens, existem modelos de desenvolvimento do jovem atleta (*e. g., long-term athlete development*) (Balyi, 2004) que demonstram através de dados antropométricos, fisiológicos e fundamentalmente maturacionais, a existência de períodos sensíveis para o desenvolvimento das capacidades físicas (Figura 4) (Gomes, 2009).

Capacidade física	Sexo	Idades									
		7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17
Velocidade	Masculino	Alta	Média	Alta	Alta						
Velocidade-Força	Masculino		Média	Média	Média			Alta	Alta		
Força	Masculino		Baixa	Baixa	Alta			Alta	Média	Média	Alta
Coordenação	Masculino	Baixa	Baixa	Alta	Média	Baixa			Média		
Flexibilidade	Masculino	Baixa	Baixa	Alta			Baixa	Baixa		Média	
Resistência	Masculino					Baixa	Média		Média	Alta	Baixa

Figura 4 – Períodos sensíveis para o desenvolvimento de capacidades físicas. Adaptado de Gomes (2009)

De forma a gerar melhores adaptações físicas nos jogadores é importante que os estímulos físicos prescritos pela equipa técnica estejam alinhados com os períodos sensíveis de cada jogador (Gomes, 2009). Dada estas características específicas, que são muito heterogéneas no processo de desenvolvimento das crianças e jovens, é importante que se distingam as fases tanto de desenvolvimento cognitivo quanto de desenvolvimento físico de cada criança ou jovem atleta, garantindo uma melhor adequação dos estímulos de ensino/aprendizagem, inferindo-se desta forma que a preparação realizada com adultos deve necessariamente ser diferente da preparação de crianças e jovens (Gomes, 2009; Jófili, 2002; Piaget, 1960).

2.4 Processo de Preparação

A pertinência do processo de preparação parte da premissa que o desportista é treinável e passível de sofrer modificações positivas na sua capacidade de performance, sendo esta última o seu principal objetivo (Teodorescu, 2003; Verheijen, 2014). O nível de performance no futebol é

resultado da interação de diversos fatores: tático, técnico, fisiológico, psicológico, físico e biomecânico (García-Ramos, Haff, Feriche & Jaric, 2018; Stolen, Chamari, Castagna & Wisløff, 2005) e a forma como esta interação ocorre deverá estar relacionada ao modelo de jogo (Tamarit, 2013; Silva, 2008; Campos, 2008; Oliveira, 2004).

O conceito de “preparação” tem um sentido mais abrangente do que “treino”, o treino é considerado por diversos autores como apenas uma parte da preparação (Gomes, 2009) que, por sua vez, envolve inúmeros recursos e ferramentas (*e. g.*, terapias, dietas, reflexões ou palestras) para atingir os objetivos definidos pelos treinadores (Abdullah, Musa, Maliki, Kosni & Suppiah, 2016; Santos, 2017). O resultado da preparação passa por um processo extremamente complexo, cujo sucesso obriga à interação de múltiplos fatores (García-Ramos et al., 2018; Gomes, 2009; Bangsbo, 2008; Stolen et al., 2005). No âmbito da preparação, o conceito de “meio” refere-se a tudo o que será utilizado e o conceito de “método” refere-se à forma como este meio será utilizado no processo de preparação (Gomes, 2009). A operacionalização do processo de preparação implica determinar os meios e métodos para a utilização de estratégias, recursos, ferramentas e circunstâncias que envolvem a equipa (Maciel, 2011; Silva, 2008; Tamarit, 2013; Tobar, 2018). De forma a explicitar da melhor forma estes conceitos, saliente-se que no contexto da preparação, o treino é um meio; e o objetivo do treino, a forma como ele será estruturado e a interação deste treino com outros treinos e atividades serão o método.

O entendimento da multiplicidade dos meios de preparação (*e. g.*, máquinas de ginásio, palestras com vídeo, massagens, alteração dos regimes de sono, dietas, treino em altitude) (Gomes, 2009), é fundamental para que se compreenda que a performance é resultante da interação de inúmeros fatores (García-Ramos et al., 2018; Bangsbo, 2008; Stolen et al., 2005). E que, dada esta riqueza de meios e consequentemente de métodos e metodologias, existem enormes possibilidades para desenvolver um processo de preparação (Aguiar, Botelho, Lago, Maças & Sampaio, 2012).

2.4.1 Processo de Preparação no Futebol

No Futebol, para que exista um processo de ensino/aprendizagem orientado é necessário um planeamento de conteúdos que englobe todas as dimensões daquela atividade em função de um objetivo. Este planeamento deve ter em conta quatro dimensões em relação ao alvo do processo (*i. e.*, o quê, como, porquê e a quem) e ter em consideração o contexto social e cultural (Scaglia et al.,

2013; Tamarit, 2013). Neste sentido, deverá existir uma congruência entre estas quatro dimensões, sobretudo numa equipa, onde as diferenças (*i. e.*, cognitivas, psicológicas, físicas, técnico-táticas) entre jogadores são diversas e devem ser identificadas e utilizadas na definição dos meios de preparação para que se crie melhores contextos de aprendizagem (Castelo, 1996; Oliveira, 2004).

O processo operacional do treino e, consequentemente da preparação, deve ter uma configuração que promova a aquisição de competências cognitivas e motoras (Teoldo et al., 2015). Portanto, o treino deve ser visto como um meio a ser idealizado no sentido de proporcionar vivências dentro de múltiplas faces do jogo para que o jogador e a equipa desenvolvam um maior repertório de proficiências que levem às respostas adequadas aos diversos problemas que podem surgir no jogo (Garganta & Pinto, 1994; Silva, 2008). Criar contextos de aprendizagem em que os objetivos possam ser alcançados, na medida em que os jogadores possam expressar as suas competências e habilidades no sentido de dar melhores respostas à lógica do jogo, é fulcral para que se tenha uma melhoria no desempenho e performance (Scaglia et al., 2013). Identificar as características dos jogadores para compreender as suas qualidades e carências pode levar, desta forma, o treinador, a utilizar melhores estratégias de ensino (Castelo, 1996; Oliveira, 2004). A melhoria do desempenho técnico não se deve basear fundamentalmente no desenvolvimento técnico, mas numa forma de preparação que leve o jogador a ter motivos para fazer (*i. e.*, ações táticas) que determinam como fazer (*i. e.*, gesto técnico) (Scaglia et al., 2013; Garganta, 1995). Ou seja, é crucial a criação de contextos de treino em que a tomada de decisão esteja sempre presente para que o resultado da ação técnica não se esgote em si mesma, mas pelo *outcome* da resposta adequada à situação e da concretização do gesto técnico (Campos, 2008; Maciel, 2011; Tamarit, 2013).

Nos desportos coletivos a forma desportiva depende muito do período competitivo, sendo que este facilita a evolução e aperfeiçoamento das capacidades técnicas, táticas, psicológicas e físicas dos atletas, através da elevação das exigências e por oferecer aos treinadores novas referências do desempenho apresentado, colocando-as num nível ótimo de performance (Gomes, 2009). Integrada neste processo de preparação, está a necessidade de racionalização da recuperação após os treinos e jogos, sendo esta crucial para uma correta gestão de esforço (Nédélec et al., 2012, 2013). A programação e distribuição adequada das cargas, conteúdos, volume, intensidade e complexidade das atividades pode levar a melhores desempenhos em treinos, com um consequente maior grau de aquisição dos conteúdos e a uma recuperação mais eficaz (Gomes, 2009; Tobar,

2018). Criam-se assim contextos de aprendizagem, aquisição e preparação mais adequados para a equipa melhorar a sua performance (Teodorescu, 2003; Tamarit, 2013).

A utilização de equipamentos auxiliares (*e. g.*, *Global Positioning System – GPS*, cardiofrequencímetros), em treino e competição, podem igualmente tornar-se importantes para uma melhoria na performance (Gomes, 2009; Teodorescu, 2003). O mesmo se aplica a equipamentos relacionados com o treino das qualidades físicas (*e. g.*, halteres, escadas de coordenação), com materiais auxiliares da organização do treino (*e. g.*, fitas para marcação dos exercícios no campo, cones), ou mesmo com materiais audiovisuais que podem servir como auxiliares de instrução ou feedback (*e. g.*, vídeos, fotos, esquemas), podendo todos eles contribuir de diferentes formas para uma melhoria na performance (Gomes, 2009).

Resumindo, é fundamental trabalhar as partes (*i. e.*, jogadores) do todo (*i. e.*, equipa) para que estas alcancem melhores desempenhos e façam o todo mais forte, tendo em perspectiva que a preparação individual tenderá sempre a ser a base para a preparação da equipa (Teodorescu, 2003; Tamarit, 2013).

2.4.2 Operacionalização do Modelo de Jogo

A construção e operacionalização do modelo de jogo são determinantes para o desenvolvimento de uma equipa que procura implementar e desenvolver um padrão de atuação coletiva (Pivetti, 2012; Tamarit, 2013). Assim, é necessário que exista uma constante comparação entre o que acontece nos treinos, nos jogos e a ideia de jogo de cada treinador. Será por esta constante comparação entre a realidade e o modelo idealizado pelo treinador que a forma e os conteúdos de cada sessão de treino serão escolhidos e organizados (Castelo, 1996; Garganta, 1997). A aproximação das condições e conteúdo do treino à existente em jogo é fundamental para a preparação, obrigando a uma modelação do treino em função das condicionantes da performance que, por sua vez, estão relacionadas também com o modelo de jogo (Teodorescu, 2003; Silva, 2008; Campos, 2008; Maciel, 2011). O treino deve ser concebido com objetivo de aprimorar o desempenho no jogo, portanto, quanto mais o treinador trazer as circunstâncias e conteúdos do jogo ao treino e, simultaneamente, relacionar isto com outras características de uma preparação de qualidade como a gestão da relação esforço-recuperação, mais possibilidades terá de oferecer boas condições para melhoria do desempenho da equipa (Gomes, 2009).

Importa salientar que o treino tem de ser sistemático, com a introdução contínua de conteúdos do modelo de jogo com diversos graus de complexidade e interações para que se criem adaptações individuais e coletivas adequadas ao modelo (Oliveira, 2004). O objetivo de desenvolver adaptações e conhecimentos específicos do modelo de jogo, permite que os jogadores possam expressar-se com autonomia e liberdade, suportados pelos princípios de jogo da equipa (Teoldo et al., 2015). Dentro deste contexto, existe a necessidade de “fraturar” o jogo e o treino em diferentes escalas, mantendo a essência da sua complexidade, para poder melhor direcionar a intervenção e avaliação do treino, conservando a natureza do todo (*i. e.*, equipa), as interações entre partes (*i. e.*, jogadores) e entre as partes e o todo (Teoldo et al., 2015; Tamarit, 2013; Silva, 2008). Evita-se assim, que a abordagem permita a separação ou individualização de componentes de desempenho, contemplando uma interação global.

Visando a operacionalização do modelo é necessário que os princípios de jogo sejam treinados de forma sistemática e contextualizada para que durante a exercitação surjam diferentes situações tácticas que a equipa tende a enfrentar na competição (Pivetti, 2012; Tamarit, 2013; Tobar, 2018). No treino existem constantes aprendizagens e aperfeiçoamentos de modelos técnico-tácticos de ações ofensivas ou defensivas em diversos graus de complexidade (Teodorescu, 2003; Castelo, 1996, 2009) e para que se crie um sentido coletivo na equipa é importante que estes modelos de ações sejam exercitados nestes graus de complexidades, distribuídos pela programação semanal, mensal ou anual de forma a que todos os jogadores atribuam valores similares àquelas ações ofensivas e defensivas (Oliveira, 2004; Campos, 2008). De forma a alcançar desempenhos condizentes com o modelo de jogo da equipa, a forma (*i. e.*, método) como se dá a utilização dos meios de preparação é fundamental. Analisando um caso concreto, o volume de treino em regime de intensidade alta e número reduzido de exercícios, mas com grande eficiência e quantidade adequada de repetições é visto como um indicador de qualidade da preparação (Teodorescu, 2003). Desta forma, o conteúdo do treino é transmitido através de um reduzido número de exercícios com alta intensidade onde a ação, problema ou situação que o treinador pretende treinar, surge múltiplas vezes.

Concluindo, o treino corresponde à atividade fundamental para que possa existir uma melhoria na performance do modelo de jogo. Assim sendo, este deve ser concebido com o objetivo de gerar adaptações que deem aos jogadores melhores condições para o seu desempenho na competição, levando em consideração todo o contexto que envolve a equipa (Gomes, 2009;

Castelo, 1996, 2009; Tamarit, 2013; Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011).

2.4.3 Avaliação táctica

A dimensão táctica necessita de instrumentos de avaliação, controlo e de obtenção de informação que possam levar à melhoria e desenvolvimento dos processos de preparação das equipas, sobretudo, quando as informações indicam que há divergências entre o que é feito em treino, a evolução dos jogadores e a proposta em jogo (Teoldo et al., 2015). Desta forma, é fundamental que se avalie constantemente o que os jogadores e a equipa apresentam em termos tácticos, para que o desenvolvimento da equipa seja na direção desejada pelo treinador (Garganta, 1997; Garganta, 2008).

As tecnologias modernas trouxeram uma gama de possibilidades no que diz respeito à análise de comportamentos desportivos. No entanto é necessário que a análise, sobretudo de jogo, não seja apenas uma exibição de informações recolhidas, mas sim, uma interpretação realizada através do estudo de todas as informações disponíveis para melhor descrever e caracterizar o jogo (Garganta, 2009). Tendo conhecimento das exigências do jogo através de *time-motion analysis* (Carling, 2013) de jogos e das características dos comportamentos tácticos dos jogadores através do FUT-SAT (Costa, Garganta, Greco, Mesquita, & Maia, 2011b) é possível qualificar e quantificar o domínio físico e os comportamentos tácticos de cada jogador, possibilitando consequentemente que os exercícios de treino sejam adequados às necessidades de cada jogador e de cada situação do jogo (Mohr, Krustup & Bangsbo, 2003). A utilização destes recursos, que são feitos a partir de registo em vídeo, pode levar a ajustes nas sessões de treino, no sentido da equipa técnica ter um maior conhecimento das exigências da competição, não só do ponto de vista físico mas fundamentalmente em termos de táctico-estratégicos (Costa et al., 2011b), consubstanciados em ações específicas (*e. g.*, deslocamentos laterais, desmarcações, entre outros) (López, Arias, Marín & Yuste, 2014). Tendo como base estas informações, é muito importante analisar o desempenho da equipa, procurando a eficácia individual e coletiva. Através da caracterização do jogar da equipa utilizando recursos tecnológicos, passa a ser exequível a criação e adaptação de exercícios, treinos e feedbacks que levem ao desenvolvimento da equipa no sentido que o treinador procura alcançar (Garganta, 2009).

Dentro deste enquadramento, existem inúmeras informações recolhidas que não podem ser analisadas por si só, devendo ser estudadas numa abordagem em que se considere o contexto no qual estas se inserem (Hughes & Bartlett, 2002). Através destas análises e tendo em conta a cultura de jogo da equipa, será possível identificar as diferenças entre os comportamentos apresentados e os que o treinador deseja que aconteçam, ou seja, o treinador poderá de forma fundamentada desenvolver treinos e estratégias que visem o aparecimento desses comportamentos (Teoldo et al., 2015; Garganta, 1997; Leitão, 2009; Palao, Villarejo & Ortega, 2015).

2.4.4 Controlo de carga de treino

O controlo e monitorização das atividades físicas dos jogadores é uma prática comum no Futebol e que pode levar à criação de perfis de desempenho físico individualizado em função de cada atividade praticada (Carling, 2013; Buchheit et al., 2014; Bangsbo, 2008). Estes dados podem ser utilizados pela equipa técnica para compreender as consequências do ponto de vista físico em cada jogador e ajustar os exercícios em função do que acreditam ser mais importante para o processo de treino (Buchheit et al., 2014).

A intensidade, volume e densidade dos exercícios, representam a carga externa do treino, estando esta relacionada com fatores que a equipa técnica pode prescrever e planear para o treino (*e. g.*, número de séries, repetições, duração dos exercícios, entre outros) (Jeffries, Wallace & Coutts, 2017). A esta carga externa estão relacionadas consequências fisiológicas, que irão ser desenvolvidas no organismo de cada atleta, e que no seu conjunto são denominadas como carga interna (*e. g.*, frequência cardíaca, lactato, entre outros) (Impellizzeri, Marcora, & Coutts, 2019; Delaney, Duthie, Thornton & Pyne, 2018).

A utilização de instrumentos de monitoramento e controlo durante treinos e jogos fornece informações acerca das exigências fisiológicas, sendo que estas podem ser utilizadas para desenvolver programas de preparação ajustados às reais necessidades do jogo da equipa, com vista à melhoria da performance (Bangsbo, 2008). Como exemplo, podem referir-se os dados recolhidos através do sistema GPS, onde parâmetros como a distância percorrida ou a quantidade de *sprints* realizados num determinado período de tempo, podem permitir quantificar a carga externa aplicada (Cummins, Orr, O'Connor & West, 2013). Saliente-se que apesar destas informações serem de grande utilidade para o melhor controlo e planeamento do treino, não trazem conhecimentos

específicos acerca da carga interna de treino de cada jogador (Impellizzeri et al., 2019). Assim sendo, para se obter informações acerca da carga interna aplicada a cada jogador durante os treinos e competições, terá de se recorrer à utilização de instrumentos que permitam a quantificação de dados fisiológicos (*e. g.*, cardiofrequencímetros, analisadores de lactato, entre outros) com o objetivo de ter um melhor controlo e monitorização da carga individual das atividades (Akubat, Patel, Barrett & Abt, 2012). Caso exista uma utilização simultânea de diferentes instrumentos de controlo de carga da carga interna e externa, será possível cruzar as informações recolhidas, no sentido de melhor entender as cargas aplicadas e interpretar a relação esforço-desempenho (Carling, 2013; Delaney et al., 2018). Desta forma, um controlo pormenorizado e individual das cargas das atividades auxilia a equipa técnica a desenvolver melhores processos de treino e permite uma gestão mais rigorosa da relação esforço-recuperação (Impellizzeri et al., 2019).

2.5 Cultura Organizacional e Modelo de Jogo

A cultura está de forma incessante a ser criada e transformada devido às diversas interações que acontecem no dia-a-dia. Apesar de se tratar de uma abstração, ela pode ter um peso muito significativo em contextos sociais e organizacionais, por isso, é importante que se compreenda este conceito e a forma como este se desenvolve no seio das organizações (Schein, 2004; Maitland, 2012). O comportamento humano é determinado pelas aprendizagens obtidas através da educação e cultura, sendo que estão são transmitidas no meio social. Esta modelação comportamental leva a que indivíduos atribuam maior ou menor valor a determinados comportamentos sociais em detrimento de outros (Girginov, 2010). Neste enquadramento, é fundamental que os treinadores entendam a influência da cultura organizacional no desempenho dos atletas (Fletcher & Wagstaff, 2009; Fletcher & Arnold, 2011; Maitland, 2012).

O desempenho desportivo de elite é resultado das interações de diversos fatores, entre eles a liderança, gestão dos processos operacionais e o desenvolvimento de uma visão e cultura coletiva (Fletcher & Arnold, 2011). Em consonância com isto, a liderança e a cultura organizacional são anunciadas como os fatores mais importantes para o sucesso de um empreendimento e há uma relação significativa entre a força da cultura organizacional e a sua eficácia (Weese, 1996; Schein, 2004). Desta forma, com o diagnóstico da cultura já presente, é fundamental o consequente prognóstico, em ordem de ajustar ou criar mecanismos para que a cultura organizacional e seus

processos operacionais funcionem em torno do que o treinador considera ideal (*i. e.*, visão e cultura coletiva) para a equipa (Catmull, 2014).

2.5.1 Interações culturais

A cultura de um grupo apresenta diversas dinâmicas, desde a sua criação, incorporação e evolução até mesmo sua manipulação, sendo que simultaneamente, existem estruturas, constrangimentos e um sentido que servem os seus membros (Eccles & Tenenbaum, 2004; Maitland, 2012). As manipulações e criações dessas dinâmicas são consideradas a essência da liderança, logo, esta e a cultura estão em constante interação e não devem ser observadas separadamente (Schein, 2004; Fletcher & Arnold, 2011). Todos os integrantes da organização, particularmente os seus líderes, têm poder para influenciar e criar dinâmicas que dão sentido e tornam a cultura organizacional palpável (Catmull, 2014). A profundidade dessas dinâmicas pode ser diversa, desde a definição de uma língua para se comunicar, no caso de um grupo com muitos estrangeiros (Bhardwaj, Sharma & Deepshikha, 2017), passando por regras e punições pelo descumprimento de horários ou até as próprias dinâmicas e culturas de jogo, que também podem fazer parte do modelo de jogo (Tamarit, 2013; Maciel, 2011).

A cultura interage com a prática de forma dialética, influenciando-se e reforçando-se mutuamente (Girginov, 2010). Ou seja, tanto os acontecimentos e comportamentos realizados alteram questões culturais, como estas mesmas questões influenciam os próprios acontecimentos e comportamentos. A cultura organizacional é determinística no sentido em que molda os integrantes do grupo através das tradições, costumes, rituais e linguagens. Deve-se, no entanto, considerar que estes mesmos integrantes não são passivos em relação ao processo e moldam uma própria cultura (Catmull, 2014). Os colaboradores de uma organização com uma cultura forte não necessitam de manter-se estanques em relação às regras e valores, devendo ao invés, ter uma participação ativa na manutenção do que é de mais valioso para todos e na evolução e modificação do que é considerado menos importante (Girginov, 2010; Eccles & Tenenbaum, 2004; Maitland, 2012).

Todos os indivíduos apresentam uma impressão cultural proveniente das suas vivências e influências, representando esta a sua própria identidade (Alvesson, 2002). Desta forma, torna-se necessário que os líderes desenvolvam estratégias para acomodar as diferenças culturais e criarem interações entre diferentes indivíduos e organizações (Girginov, 2010). A cultura que o jogador

traz das suas experiências passadas, pode e irá influenciar até certo grau a cultura da organização como um todo, sendo que esta também o irá influenciar reciprocamente, de tal forma que a riqueza desse processo dá-se na emergência de novas interações culturais (Schein, 2004). Cabe aos líderes do processo (*i. e.*, treinadores, capitães) identificarem o que cada indivíduo pode acrescentar ao grupo tanto dentro quanto fora do campo, tirando o máximo proveito desse potencial.

2.5.2 Liderança e cultura

Numa instituição, um gestor possui um conjunto de crenças, valores e convicções, que deve transmitir através da prática (*i. e.*, treinos, atividades, regras, atitudes) com o intuito de afetar as atitudes e comportamentos da organização (*i. e.*, equipa) e das pessoas (*i. e.*, jogadores) (Girginov, 2010; Schein, 2004; Alvesson, 2002). Após a análise inicial que o treinador deve realizar acerca dos jogadores e da equipa, ele pode e deve encontrar formas de potencializar as interações culturais entre os jogadores e entre os jogadores e o próprio treinador (Tamarit, 2013; Ancelotti, 2013).

Em estruturas organizacionais descentralizadas e que dão aos colaboradores um alto grau de autonomia e liberdade, como a organização de uma equipa dentro de campo, é fundamental que se tenha uma forte cultura organizacional para que esta aumente a probabilidade de sucesso (Alvesson, 2002). Uma cultura organizacional forte torna-se assim imprescindível para que os jogadores com toda a autonomia que têm, joguem e tomem decisões em função de um objetivo comum a toda a equipa (Maitland, 2012; Maitland et al., 2015). Neste contexto, os líderes e gestores têm como função diagnosticarem um conjunto de características do clube, de forma a possibilitarem a otimização da cultura organizacional (Girginov, 2010). Dando um exemplo, o ambiente sociopolítico e económico do clube, os objetivos em comum, a forma e conteúdo da comunicação entre grupos (*i. e.*, comissão técnica, diretoria financeira, jogadores), os recursos que suportam a equipa e a forma como cada indivíduo compreende suas funções e competências, são características que devem ser detalhadamente analisadas para a otimização da cultura organizacional (Fletcher & Wagstaff, 2009; Fletcher & Arnold, 2011; Maitland, 2012).

Neste âmbito, há um conjunto de mecanismos e estratégias que os líderes utilizam (Figura 5) para incorporar as suas crenças nos integrantes da organização, e através da sistemática e sábia execução destas estratégias é possível criar e modificar dinâmicas presentes na cultura organizacional de uma equipa (Schein, 2004).

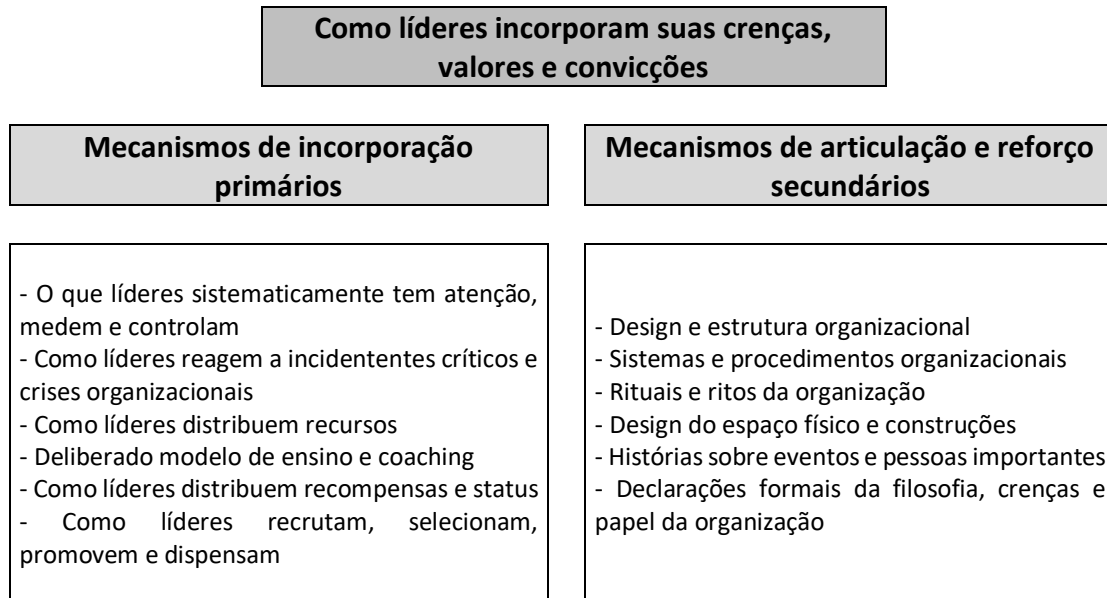


Figura 5. Como líderes incorporam suas crenças, valores e convicções. Adaptado de Schein, (2004).

Em organizações onde a cultura foi construída sob sucessos do passado, as lideranças devem reconhecer se são necessárias mudanças e, através de um conhecimento amplo acerca das dinâmicas da própria organização, planificar a melhor forma de se concretizarem tais mudanças. Por sua vez, estas mudanças requerem também uma liderança muito específica para lidar com as novas dinâmicas culturais que irão surgir (Schein, 2004). Uma equipa de Futebol, vista como uma organização, apresenta constantemente esta necessidade de mudança cultural, o que torna o papel do líder (*i. e.*, treinador) ainda mais importante e enaltece a imprescindibilidade de um rápido e eficaz diagnóstico da cultura organizacional (Girginov, 2010; Fletcher & Wagstaff, 2009; Fletcher & Arnold, 2011; Maitland, 2012; Maitland et al., 2015).

2.6 Contexto Organizacional

A ciência sistémica explicita que os sistemas vivos não podem ser compreendidos através de análises reducionistas (Capra, 2012; Rosa et al., 2018). As características e propriedades das partes não estão presentes nelas independentemente do ambiente em que elas estão inseridas, pelo

contrário, estas características e propriedades só podem ser entendidas dentro do seu próprio contexto (Duarte et al., 2012; Passos et al., 2012). Em contextos complexos deve-se aceitar que é impossível inteligir todas as propriedades de um ambiente e torna-se necessário utilizar técnicas que harmonizem diferentes visões acerca do ambiente (Catmull, 2014). Perante a impossibilidade de controlar todas as influências contextuais no Futebol, importa compreender a sua existência de forma a retirar o melhor proveito das suas características em favor do desempenho da equipa.

Dentro deste enquadramento geral é compreensível que existam aspectos culturais e organizacionais que geram diferenças na forma como o Futebol é praticado e desenvolvido em diferentes países (Ancelotti, 2013; Sarmiento et al., 2013). A forma como se pratica Futebol vai sendo transformada com o passar do tempo, tanto na especificidade da forma de jogar como através de transformações culturais em outros âmbitos da sociedade, que não estando diretamente em interação como o jogo, o vão influenciar decisivamente (Sérgio, 2012; Maciel, 2011). Assim, os treinadores devem compreender estas diferenças e quais as suas consequências no jogo, para poderem retirar o melhor proveito desse conhecimento contextual (Castelo, 2009; Tamarit, 2013; Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011).

2.6.1 Contexto geopolítico

Analisando todo o contexto que envolve a modalidade e a forma como este interage e influencia o Futebol, emerge a noção de um condicionamento assente em transformações sociais e culturais que se dão com o passar do tempo e, por consequência, os modelos daí decorrentes também tendem a ser influenciados por estas transformações (Oliveira, 2004; Silva, 2008). Especificamente, os talentos futebolísticos representam uma expressão do local onde se desenvolveram e, por isso, existe a necessidade de se contemplar características identitárias de cada região e não prescindir de particularidades genuínas, influenciadas pela história e momento de cada local (Maciel, 2011).

Os clubes e respectivas equipas de Futebol possuem diferenças de natureza jurídica e financeira, que são fortemente motivadas pela cultura e poder económico do país (Vorobyev, Zarova, Solntsev, Osokin & Zhulevich, 2016; Sloane, 2015). Um exemplo concreto passa pela forma como a valorização da moeda, poder de compra e volume financeiro entre o Brasil e diversos países europeus, determina uma dificuldade crescente dos clubes brasileiros para alcancem receitas

próximas às obtidas pelos seus congêneres europeus, sendo que este fato determina em muitas circunstâncias a geração de receitas através da transação de jogadores (Itaú, 2018).

O Futebol acaba por refletir assim, características específicas dos povos de cada país e região, sendo que neste sentido, a forma como uma nação joga é condicionada pelo clima, história e emoções que a marcaram (Maciel, 2011). Consequentemente, para que se observe e admire o Futebol em toda a sua plenitude é crucial que se sinta esta simbiose entre desporto e cultura (Lobo, 2002). Logo, conhecer profundamente o contexto do local onde se trabalha é um requisito determinante para o sucesso e revelador da inteligência de um treinador (Maciel, 2011; Tamarit, 2013; Campos, 2008).

2.6.2 Comunicação intercultural

A comunicação interpessoal no interior de uma organização, entre pessoas de diferentes culturas, pode ser particularmente complicada devido à variedade de significados que cada linguagem tem e pela multiplicidade de interpretações dos contextos (Bhardwaj et al., 2017; Falkheimer & Heide, 2006). Devido à heterogeneidade cultural de organizações onde coabitam múltiplas nacionalidades, entre jogadores e/ou colaboradores, as interpretações acerca das informações transmitidas podem levar a falhas na comunicação, determinadas quer pela diferença de entendimento gramatical e semântico, quer por percepções discrepantes da comunicação não-verbal ou mesmo por interpretações diversificadas da informação recebida quando confrontada com o contexto (Bhardwaj et al., 2017). Este fato determina a necessidade da familiarização de todos os que proveem de diferentes culturas e países, salvaguardando-se o maior conhecimento possível acerca da língua e contexto, no sentido de auxiliar a interpretação das informações e também aumentar a riqueza da sua comunicação (Ferguson, 2014; Falkheimer & Heide, 2006). Devido a este potencial problema, é fundamental desenvolver um sistema de suporte, que contribua para a ambientação de novos jogadores à sua nova rotina, língua, transportes e afins em contextos muito diferentes das suas origens (Vesala-Verttala & Verttala, 2010; Ferguson, 2014).

Crises organizacionais podem surgir devido a uma pobre comunicação em níveis interpessoais e intergrupais, como também em relações com os próprios media e adeptos (Falkheimer & Heide, 2006). A comunicação de todos os envolvidos na equipa (*i. e.*, treinador, jogadores, diretores, colaboradores) deve ser adequada para evitar crises, e quando existe um esforço

conjunto para facilitar a comunicação da organização, pode-se criar um contexto favorável tanto para gerar melhores aprendizagens e adaptações nos treinos como para evitar crises organizacionais (Vesala-Verttala & Verttala, 2010).

2.6.3 Competição

Ao analisar as diferenças entre ligas profissionais, pode-se concluir que os maiores agentes de diferenciação são os fatores culturais: contexto político, económico, massa associativa, lideranças e até mesmo a história de cada país (Castelo, 2009; Maciel, 2011). Ou seja, existe uma forte interação entre estes sistemas sociais, a competição, e consequentemente com a forma de cada equipa jogar (Sarmiento et al., 2013). As peculiaridades históricas dos países determinam que a sua população valorize mais ou menos um determinado tipo de jogo, seja por proximidade geográfica ou por um maior acesso à informação originária num qualquer país que pratica este tipo de jogo (Goig, 2008) e que, consequentemente irá influenciar as competições locais (Sarmiento et al., 2013). As discrepâncias competitivas não se limitam apenas à forma de jogar da maioria das equipas, existem igualmente diferenças no volume de jogos durante as competições, que por inerência podem condicionar a competitividade dos clubes (Pluri Consultoria, 2018). Estas variações (*i. e.*, cultural, social, política, económica) entre competições, influenciam a forma de jogar e levam também a diferentes exigências desportivas (Dellal et al., 2011; Sarmiento et al., 2013). Sendo assim, é fundamental que os líderes do processo se adaptem às altas densidades de determinadas ligas e às diferentes exigências competitivas para alcançar o sucesso (Ferguson, 2014; Maciel, 2011).

3 Objetivos

De acordo com o enquadramento geral realizado na Revisão Bibliográfica e dado que o Modelo de Jogo (*i. e.*, um modelo social) é observado como um sistema vivo (Teodorescu 2003; Teoldo et al., 2015; Capra, 2012), que exige uma compreensão através de pensamento sistémico, os objetivos deste trabalho de investigação são:

- 1 – Comparar e discutir os conceitos de Modelo de Jogo apresentados por treinadores de alto rendimento em Futebol;
- 2 – Identificar e interpretar diferentes interações no Modelo de Jogo;
- 3 – Descrever e interpretar a integração dos conceitos de Ideia de Jogo e de Sistema de Jogo na prática profissional de treinadores de Futebol, em particular no seu Modelo de Jogo;
- 4 – Identificar e discutir qual a influência dos fatores contextuais no Modelo de Jogo;
- 5 – Identificar e interpretar a utilização de conceitos de cultura organizacional para a operacionalização do Modelo de Jogo;
- 6 – Compreender e discutir os pressupostos fundamentais na estruturação e operacionalização do Modelo de Jogo.

4 Metodologia

Estudos acerca do comportamento humano e fatores de influência de processos comportamentais podem ser realizados através de métodos qualitativos (Harper & McCunn, 2017; Creswell, 2014) estando estes perfeitamente validados e adaptados à múltiplas áreas científicas (Yin, 2011). Os principais fatores diferenciadores das pesquisas qualitativas encontram-se, por um lado, na habilidade de representar visões e perspectivas dos participantes do estudo, por outro, na existência de eventos e ideias que emergem destas pesquisas e que podem representar significado real para as pessoas que vivem ou têm ideias semelhantes.

As pesquisas qualitativas podem abranger condições contextuais (Yin, 2011; Creswell, 2014) que são fundamentais para entender melhor os sistemas do estudo. Este método permite uma maior liberdade de análise aos diversos materiais utilizados na comparação das ideias dos participantes, e através das comparações e correlações entre diferentes fontes de informação, é possível tornar os estudos mais válidos e fidedignos.

Abordagens qualitativas são utilizadas com frequência em estudos que investigam o fenómeno desportivo (Frawley, Favaloro & Schulenkorf, 2018) e são fundamentais quando se procura compreender este fenómeno inserido no contexto real do seu desenvolvimento (Yin, 2011; Frawley et al., 2018; Creswell, 2014).

4.1 Entrevista

Para cumprir os objetivos propostos no trabalho, foram recolhidas informações de treinadores de alto rendimento através de entrevistas semiestruturadas. Estas entrevistas têm um perfil não diretivo, ou seja, deixam uma margem argumentativa intencional e estimulam os entrevistados a responderem às perguntas da forma menos constrangida possível, dando maior validade e maior variabilidade às respostas (Yin, 2011).

4.1.1 Validação da entrevista

Para tornar a recolha de dados mais fidedigna, foi desenvolvido um guião base, que passou por um processo de validação. Este processo deu-se através da utilização de dois *experts* na

realização de pesquisas qualitativas e no treino desportivo, para a estruturação do instrumento.

O procedimento seguido foi o seguinte:

- 1- Foi desenvolvido um guião base de acordo com os objetivos do estudo;
- 2- O guião base foi discutido primeiramente com o *expert* A, tendo este realizado a primeira revisão;
- 3- Foram realizadas mudanças após a primeira revisão;
- 4- O guião foi enviado para o *expert* A e B para a segunda revisão;
- 5- Os *experts* sugeriram alterações após a segunda revisão;
- 6- O guião foi alterado de acordo com as sugestões dos *experts*;
- 7- O guião foi reenviado para os *experts* para a terceira revisão;
- 8- O guião foi validado pelos *experts* e está exposto em Apêndice A.

Os *experts* validaram o guião das entrevistas, considerando a pertinência das questões relacionadas aos temas objetivados para cada pergunta, a linguagem com que as perguntas serão feitas e a capacidade de se alcançarem os objetivos propostos pelo estudo através da utilização deste instrumento (Apêndice A).

4.2 Participantes

A determinação da amostra procurou intencionalmente a possível existência de diferentes perspectivas sobre os objetos de estudo. Para tal, a amostra reúne indivíduos com uma diversidade de características que garante a heterogeneidade das suas experiências e o consequente enriquecimento das perspectivas em análise. Dentro deste contexto, considerou-se que a realização de seis entrevistas permitiria através do seu grau de complexidade e profundidade, atingir o nível de informação pretendido.

Os critérios de inclusão utilizados na definição dos treinadores a serem entrevistados foram os seguintes:

- Treinadores com experiência ao nível de alto rendimento nos seus contextos de intervenção (*e. g.*, seleções nacionais; formação de clubes campeões nacionais; séniores em divisões nacionais);
- Variância na idade;

- Variabilidade de nacionalidades;
- Formação de treinador realizada em diferentes países;
- Experiências como treinadores em contextos de intervenção diferentes (*e. g.*, países; competições; seleções nacionais; funções);
- Treinadores com experiência na formação de jogadores.

Seguindo os critérios citados anteriormente selecionamos seis treinadores: Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, Entrevistado D, Entrevistado E e Entrevistado F (Tabela 1).

Entrevistado	Idade	Nacionalidade	Formação	Contextos de intervenção
Entrevistado A	52 anos (1966)	Brasileiro, naturalizado espanhol	UEFA (RFEF)	- Segunda liga da Coreia do Sul (sénior) - Primeira liga do Brasil (sénior) - Primeira liga de Portugal (sénior) - Terceira liga de Espanha (treinador de escalões de formação)
Entrevistado B	46 anos (1972)	Português	UEFA (FPF)	- Segunda liga de Portugal (sénior) - Seleção Nacional (preparador físico séniores; treinador sub-15) - Primeira liga do Brasil (preparador físico séniores) - Primeira liga de Portugal (preparador físico séniores)
Entrevistado C	37 anos (1981)	Brasileiro	CBF	- Primeira liga do Brasil (sénior) - Primeira liga do Brasil (auxiliar e treinador sénior) - Quarta liga do Brasil (sénior) - Primeira liga de São Paulo (treinador de escalões de formação)
Entrevistado D	43 anos (1975)	Brasileiro	CBF	- Segunda liga do Brasil (sénior) - Primeira liga do Brasil (treinador de escalões de formação; treinador dos séniores) - Primeira liga do Brasil (treinador de escalões de formação)
Entrevistado E	54 anos (1964)	Português	UEFA (FPF)	- Primeira liga da China (diretor técnico) - Primeira liga de Portugal (treinador de escalões de formação; diretor técnico da formação) - Primeira liga da Arábia Saudita (diretor técnico)
Entrevistado F	41 anos (1977)	Brasileiro	CBF	- Primeira liga do Brasil (treinador do sub-20) - Primeira liga do Brasil (coordenador geral da formação) - Primeira liga do Brasil (treinador de escalões de formação)

Tabela 1. Participantes no estudo. Identificação, idade, nacionalidade, formação e contextos de intervenção.

4.3 Recolha de dados

As entrevistas foram realizadas entre Abril de 2016 e Agosto de 2016. Todas as aplicações da entrevista foram realizadas pelo autor do trabalho que contou com o auxílio de uma câmara de filmagem (Sony Handycam, HDR-CX160) e de um aplicativo Gravador de Voz, integrado num telemóvel (Samsung, Galaxy J5). A utilização destes dois instrumentos foi complementar, com a gravação em vídeo a ser apenas utilizada na sua componente de áudio e de forma preventiva.

As entrevistas ocorreram em ambientes tranquilos sem presença de terceiros e onde sons externos eram praticamente inaudíveis, fazendo com que as distrações dos entrevistados fossem mínimas. As pausas que existiram durante as recolhas, resultaram de questões profissionais dos entrevistados, já que quatro das entrevistas realizadas tiveram como local o clube em que os treinadores exerciam sua profissão.

Durante as entrevistas, o entrevistador seguia o guião e, caso o entrevistado não chegasse ao tema objetivado pela questão durante a resposta, o entrevistador acrescentava informações para auxiliar o entrevistado. O entrevistador estimulava, quando oportuno, o entrevistado a expor mais sobre os temas.

No processo de tratamento, as entrevistas foram transcritas, tendo todos os entrevistados a oportunidade de corrigir, retirar ou acrescentar informações que considerassem pertinentes. Desta forma, reduziu-se a margem de interpretação pessoal do entrevistador, aumentando-se a fiabilidade dos dados recolhidos.

4.4 Análise das entrevistas

Para que fosse feita a análise das entrevistas foram seguidos os passos de acordo com o que sugere Creswell (2014) sem a utilização de softwares específicos para a tarefa. Os passos foram os seguintes:

- 1- Leitura detalhada de todas as entrevistas transcritas;
- 2- Identificação das informações mais importantes de cada entrevista;
- 3- Desenvolvimento de um conjunto de categorias de acordo com os temas debatidos e os objetivos do estudo;

- 4- Codificação das informações (*i. e.*, palavras, frases, parágrafos) de acordo com as categorias;
- 5- Relacionamento entre temas e categorias;
- 6- Interpretação e análise das informações recolhidas.

4.4.1 Categorias para análise

O conjunto de categorias e subcategorias (Tabela 2) foi desenvolvido após exaustivo estudo das transcrições, para codificação detalhada das informações coletadas durante as entrevistas com a finalidade de sistematizar a análise de conteúdo das transcrições para atingir os objetivos do trabalho (Creswell, 2014).

Categorias	Conceitos	Contexto	Cultural organizacional	Operacionalização do Modelo de Jogo
Sub-categorias	1 - Modelo de Jogo	1 – Características dos jogadores	1 - Cultura de equipa	1 - Treino
		2 - Jogadores em formação		
	2 - Ideia de Jogo	3 – Clube / Seleções nacionais	2 - Relações interpessoais	2 - Análise de treinos e jogos
		4 – Calendário e competições		
	3 - Sistema de Jogo	5 – País	3 - Liberdade e autonomia	3 - Utilização de tecnologias
		6 – Língua		

Tabela 2. Codificação de categorias e sub-categorias utilizadas na análise das entrevistas

4.4.2 Representação, comparação e análise

Após a codificação da informação em função das categorias criadas, o conteúdo foi descrito e interpretado de acordo com os objetivos do estudo e da categorização. Deste processo surge uma multiplicidade de perspectivas acerca dos temas e estas perspectivas são sustentadas pelas informações recolhida em cada entrevista (*i. e.*, palavras, frases, parágrafos) e a sua representação foi feita através de citações de cada entrevistado (Creswell, 2014).

A informação recolhida através das múltiplas perspectivas dos entrevistados foi comparada entre si e com a literatura de referência, procurando-se desta forma encontrar relações de concordância ou discordância nos temas específicos debatidos, sendo que este foi o processo de análise e interpretação que permitiu perseguir os objetivos do estudo (Harper & McCunn, 2017; Yin, 2011).

5 Discussão

Realizamos a análise das entrevistas de acordo com os passos que referimos anteriormente, possibilitando, desta forma, a existência de uma análise, discussão e comparação dos conteúdos das respostas com informações provenientes de outras fontes (Yin, 2011).

5.1 Modelo de Jogo

O modelo é o mediador entre o plano real e o plano teórico e deve ser entendido como um sistema vivo, dinâmico e complexo (Garganta, 1997; Duarte et al., 2012; Davids et al., 2013) e, em concordância com isso, Entrevistado C (2016) afirma que:

“O Modelo de Jogo não é algo rígido, mas uma coisa viva. Eu faço escolhas e vou numa direção, mas a partir do momento que posso agregar outras coisas ou que há coisas que não estão funcionando, vou reformulando e vou mudando”.

Desta forma, ao afirmar que o Modelo de Jogo não é rígido, mas evolui através do processo de modelação sistémica e de acordo com os problemas que emergem deste processo, Entrevistado C demonstra concordância com o proposto por autores de referência (Passos et al., 2012; Gréhaigne et al, 1997; Le Moigne, 1990).

Um Modelo de Jogo, além de suas características dinâmicas, também deve formalizar um conjunto de padrões de uma equipa (Davids et al., 2013; Garganta, 1997; McGarry et al., 2002), algo que é referido por três entrevistados:

“A ideia de Modelo de Jogo passa por uma questão de geração de ideias e comportamentos de jogo em todas suas fases e momentos para gerar algumas referências individuais e coletivas que possam nortear as ações dos jogadores dando significado para elas” (Entrevistado F, 2016);

“O Modelo de Jogo tem a ver com a Ideia do que eu quero do jogo” (Entrevistado C, 2016);

“O que define o Modelo de Jogo são as funções, os movimentos, as coberturas, os blocos, as zonas de jogo e uma série de outras atribuições” (Entrevistado D, 2016).

Estes entrevistados, ao assumirem que o Modelo de Jogo engloba um conjunto de ideias

relacionadas com os comportamentos que esperam das suas equipas no jogo, são convergentes com a literatura especializada (Teoldo et al., 2015; Garganta, 1997; Leitão, 2009). Esta refere que a utilização de Modelos de Jogo procura uma forma de jogar congruente com as ideias do treinador, e que estes atuam como elemento referencial e condicionador do processo de treino (Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011; Tobar, 2018).

Ainda neste contexto, Entrevistado C (2016) afirma que: “o treino é construído em cima do Modelo de Jogo”, confirmando a utilização do Modelo de Jogo enquanto referencial para a construção do treino. Também de acordo com isto, Entrevistado A (2016) explica como ele e sua equipa técnica trabalham: “nós normalmente pensamos que as tarefas e os exercícios têm que ser baseadas no Modelo de Jogo”. Ao utilizarem o Modelo de Jogo enquanto balizador do processo, estes entrevistados podem assim desenvolver um processo congruente com as suas ideias, ao que é igualmente proposto pela literatura (Garganta, 2008).

Em concordância com o proposto por diversos autores na relação entre Modelo de Jogo e o processo de treino (Casarin et al., 2011; Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011; Tobar, 2018; Teoldo et al., 2015; Garganta, 2008; Castelo, 1996; Tamarit, 2013), Entrevistado E (2016) refere que: “utilizo [o conceito de Modelo de Jogo]. Em qualquer que seja a construção do processo de treino. São coisas inseparáveis”. Já Entrevistado B (2016), afirma: “o Modelo de Jogo reflete-se em praticamente todos os exercícios”, algo igualmente exposto por Entrevistado D (2016): “trabalhamos de forma associada e global sempre relacionada a um aspecto que queremos valorizar do Modelo de Jogo (...) todo o treino é desenvolvido em cima de uma forma de jogar”. Esta mesma ideia surge igualmente de forma explícita no discurso de Entrevistado F (2016): “o Modelo de Jogo é uma representação de como eu transformo os meus ideais sobre o jogo em coisas mais concretas para levar para o treino”. Ou seja, de uma forma generalizada os entrevistados expõem de forma clara a ideia do Modelo de Jogo ser o principal referencial utilizado para desenvolver o processo de preparação da equipa em função de uma forma de jogar idealizada pelo treinador.

5.1.1 Interações do Modelo de Jogo

No sentido de descrever melhor as interações e padrões do Modelo de Jogo, diversos entrevistados (Entrevistado B, 2016; Entrevistado C, 2016; Entrevistado D, 2016; Entrevistado E, 2016) referiram os conceitos de Ideia de Jogo, Sistema de Jogo e Princípios de Jogo, em

consonância com as concepções referidas pela literatura (Tamarit, 2013; Tobar, 2018; Castelo, 1996, 2009; Scaglia et al., 2013; Casarin et al., 2011). Neste contexto, foi ainda referida a importância do contexto e a sua forte influência sobre o Modelo de Jogo (Maciel, 2011; Duarte et al., 2012; Passos et al., 2012), pois como refere Entrevistado B (2016), “o Modelo de Jogo vai ser no fundo uma criação que tem em conta tudo isto: a Ideia de Jogo do treinador, as características dos jogadores e a cultura do clube”. Esta perspectiva é partilhada por entrevistados que referem:

“Não podemos definir uma Ideia de Jogo sem ter, por detrás desta ideia, o Sistema Tático. Mas há uma data de outros princípios e de sub-princípios associados ao Modelo de Jogo que não tem propriamente que ver com o Sistema Tático” (Entrevistado E, 2016);

“O Sistema de Jogo é uma ferramenta que vai facilitar o seu Modelo de Jogo, onde você vai alcançar melhor as suas Ideias de Jogo. Por isso que elas estão sincronizadas. Não consigo separar muito bem elas. Mas dentro de uma escala estaria a Ideia de Jogo alimentando o Modelo de Jogo. E o Sistema de Jogo facilitando o Modelo de Jogo” (Entrevistado D, 2016);

“O processo todo parte da Ideia de Jogo que eu tenho confrontada com a realidade que eu tenho. A minha ideia é jogar de uma forma e a minha realidade é uma e a interação entre elas é o que faz surgir o Modelo de Jogo” (Entrevistado C, 2016).

Para que se tenha um claro entendimento acerca do que é Modelo de Jogo de acordo com os entrevistados e com a literatura (Tobar, 2018; Tamarit, 2013; Maciel, 2011), devemos compreender o conceito de Ideia de Jogo, Princípios de Jogo, Sistemas de Jogo e como as influências contextuais podem influenciá-lo.

5.1.2 Ideia de Jogo e Princípios Específicos

No que concerne à ideia de jogo e princípios específicos, Entrevistado B (2016) acredita que: “a Ideia de Jogo esteja um pouco mais ligada à ideia que eu tenho sobre como jogar abstraindo os jogadores que tenho. A minha Ideia de Jogo é aquilo que é o meu ideal”. Esta perspectiva traduz-se num conjunto de ideais que estão no plano teórico e são singulares de cada treinador em função do que ele acredita que represente os seus valores acerca do jogo (Tamarit, 2013; Campos, 2008).

Em concordância, encontra-se Entrevistado F (2016), que refere:

“A Ideia de Jogo passa por um entendimento de que existem algumas *"verdades"* que me fazem mais sentido do que fazem para outro treinador e estas *"verdades"* acabam me dando a possibilidade de olhar para o jogo a partir desses *"óculos"* das minhas verdades. As minhas Ideias de Jogo se traduzem em algumas verdades e quando eu olho para o jogo eu busco essas verdades”.

Não totalmente concordante com os entrevistados anteriores, Entrevistado E (2016) refere que, independentemente do seu contexto ou suas capacidades, uma ideia de jogo para um treinador: “é uma referência sobre o tipo de jogo, lidando com garotos ou com adultos (...) e independentemente de estar ou não escrita ou definida ele tem uma Ideia”, no entanto este conceito pode diferir pelo fato de Entrevistado E ao longo da entrevista considerar Modelo de Jogo e a Ideia de Jogo como sinónimos. Logo, e apesar de ser evidente que os entrevistados consideram que a Ideia de Jogo consigna ideais para desenvolver a forma de jogar da equipa (Tobar, 2018; Silva, 2008), a abrangência do conceito não é idêntica entre eles e nem sempre é concordante com a literatura.

Os princípios de jogo são componentes do Modelo de Jogo (Castelo, 1996, 2009; Campos, 2008) e referências de critérios de comportamentos para dar respostas às solicitações do jogo (Garganta & Pinto, 1994; Silva, 2008) em consonância com a forma de jogar almejada pelo treinador (Oliveira, 2004). De encontro com este racional, Entrevistado C (2016) refere: “tenho minha Ideia de Jogo, que é o que eu quero, a partir disso vou estabelecer os princípios básicos, depois os princípios dos princípios, os subprincípios e isso é que vai nortear a escolha dos exercícios”, confirmando que os princípios são componentes da Ideia de Jogo e, por consequência, do Modelo de Jogo; e, quando o entrevistado faz menção à princípios, está fazendo referência aos Princípios Específicos, já que são princípios estabelecidos pelo treinador no seu Modelo de Jogo (Teoldo et al., 2015; Casarin et al., 2011).

Ao associar o fato de que cada treinador define Princípios Específicos para o seu Modelo de Jogo e que estes o tornam singular (Teoldo et al., 2015; Casarin et al., 2011), confirmados pelo que Entrevistado B chama de *“ideia sobre como jogar”*, Entrevistado F define como *“verdades”*; e Entrevistado E menciona como *“referências sobre o tipo de jogo”*; os entrevistados consubstanciam a existência de princípios na sua Ideia de Jogo, que vão ser específicos do seu Modelo de Jogo e que permitem operacionalizar a ideia inicial.

5.1.3 Sistema de Jogo

O entendimento do Sistema de Jogo como uma disposição base para a organização da equipa (Castelo, 1996, 2009; Leitão, 2009; Bangsbo, 2008; Pivetti, 2012; Bangsbo & Pietersen, 2000), é partilhada por Entrevistado E (2016), ao afirmar que “um Sistema de Jogo tem que ver, sobretudo, com o dispositivo posicional dos jogadores”. Assim como por Entrevistado B (2016): “olho para o Sistema de Jogo como a disposição base dos jogadores. É uma forma de definir quantos defesas jogam, quanto médios e quantos avançados” e Entrevistado D (2016): “o Sistema nada mais é do que numerais para distribuir os jogadores em campo”. No entanto, outra visão é apresentada por Entrevistado F (2016), que apesar de concordar com o conceito de Sistema de Jogo enquanto disposição base dos jogadores, discorda da nomenclatura: “gosto de usar o termo Esquema Tático porque pensando na origem da palavra esquema há uma relação com estruturação e acho que o sistema tático [esquema tático] representa bem, através de números, algumas ideias sobre a estrutura da equipa”.

Na análise do relacionamento entre Sistema de Jogo e Modelo de Jogo, a opinião foi consensual entre os entrevistados: “penso que o esquema tático [sistema de jogo] é uma parte do conteúdo dentro do Modelo de Jogo, que está emaranhado ao Modelo de Jogo” (Entrevistado F, 2016); “o Modelo de Jogo e o Sistema de Jogo são indissociáveis” (Entrevistado C, 2016); “[o Sistema de Jogo] tem, naturalmente [relação com o Modelo de Jogo]” (Entrevistado B, 2016); “o Sistema Tático, obrigatoriamente faz parte da Ideia de Jogo, uma ou duas alternativas” (Entrevistado E, 2016).

Para além da disposição posicional da equipa, o Sistema de Jogo também pode influenciar as decisões dos jogadores (Pivetti, 2012) e as suas missões táticas em função dos seus posicionamentos (Castelo, 1996, 2009). De acordo com esta visão da literatura, Entrevistado A (2016) dá um exemplo prático: “em Janeiro mudamos de sistema e mudamos a maneira de jogar e de nos movimentar dentro do campo”, sendo que este exemplo é mais facilmente compreensível ao interpretar a declaração de Entrevistado C (2016), quando afirma: “o sistema de Jogo tem a ver com a ocupação do espaço de jogo. Como a minha equipe vai ocupar o espaço de jogo. Tem a ver com favorecer alguns tipos de interações que eu ache mais importantes”. Ou seja, ao favorecer determinadas interações e dinâmicas, a equipa pode mudar algumas nuances da sua forma de jogar

e se movimentar em campo. No entanto, Entrevistado B (2016) explana outro exemplo prático:

“Podemos ter outro Sistema de Jogo dentro da nossa forma de jogar. Posso ter como base o 4-3-3 e por alguns motivos, posso adaptar alguns ligeiros comportamentos e passar para um 4-4-2 mantendo claramente uma forma de jogar idêntica, com o mesmo Modelo de Jogo, mas tendo o posicionamento de base um pouco distinto. Consigo dizer que estou a jogar em um sistema diferente, mas com o mesmo Modelo de Jogo porque os comportamentos de referência serão semelhantes”.

Independentemente da operacionalização que cada treinador pode dar à integração do Sistema de Jogo no Modelo de Jogo, todos os entrevistados acreditam que o Sistema de Jogo está em interação com o Modelo de Jogo, representando a disposição numérica de base dos jogadores no campo e que, por consequência, favorece algumas interações e dinâmicas, mas não caracteriza os padrões comportamentais de referência (*e. g.*, princípios específicos, ações individuais, funções, critérios) da equipa (Pivetti, 2012; Castelo, 1996, 2009; Garganta, 1997).

5.1.4 Influências contextuais

As questões contextuais devem ser sempre contempladas ao inteligir o conceito de Modelo de Jogo, dado que este é sensível ao contexto (Tamarit, 2013; Maciel, 2011). Esta mesma perspectiva é exposta por Entrevistado F (2016), quando este afirma que:

“Pensar em sistema é tentar entender todas as interações e inter-relações que existem para a manifestação do desempenho esportivo. É entender qualquer coisa que possa interferir nessa expressão do desempenho esportivo, seja algo de dentro do campo, de fora do campo, que envolva psicologia, treinamento técnico ou até um evento familiar”.

Neste contexto, a literatura refere que os modelos são sistemas vivos e dinâmicos (Duarte et al., 2012; Passos et al., 2012; Garganta, 1997), e assumindo este entendimento sistémico acerca do Modelo de Jogo, Entrevistado F sugere ainda a necessidade de se conhecer e entender as influências contextuais para melhor compreender os fatores de maior relevância para o desempenho esportivo.

De acordo com o racional de que o Modelo de Jogo sofre influências do contexto, os

entrevistados referem que:

“As variáveis [que podem influenciar a construção da equipa] são: resultados, lesões e vendas de jogadores, por exemplo. Este ano a minha equipa mudou muito e fui obrigado a variar meu Modelo de Jogo” (Entrevistado A, 2016);

“O Modelo de Jogo é a combinação daquilo que é a minha Ideia de Jogo com as características dos jogadores e do clube ou da seleção onde eu me encontro” (Entrevistado B, 2016);

“A Ideia de Jogo [ou Modelo de Jogo, segundo o entrevistado] é também mudada em função das circunstâncias” (Entrevistado E, 2016);

“Tenho várias diretrizes daquilo que é a ideia do que eu quero fazer. [O Modelo de Jogo] entra depois nas questões de confrontar as suas Ideias com seus elencos, com as características da competição, com o tempo de preparação, com as características dos jogadores e mais várias outras coisas” (Entrevistado C, 2016).

De salientar que Entrevistado A, Entrevistado B e Entrevistado C referem as características dos jogadores como um fator que influencia o Modelo de Jogo de várias formas, seja pela ausência de um jogador em determinado jogo, seja por vendas ou compras de jogadores. Esta importância do papel e características dos jogadores no que ao Modelo de jogo diz respeito, é claramente suportada na literatura (Castelo, 1996; Tamarit, 2013; Pinto & Garganta, 1989; Campos, 2008; Maciel, 2011).

A sugestão que os líderes devem diagnosticar o ambiente do clube em diversos setores para obterem maior sucesso (Girginov, 2010; Fletcher & Wagstaff, 2009; Fletcher & Arnold, 2011; Maitland, 2012) é igualmente referida por Entrevistado B (2016) enfatizando-se a necessidade de caracterizar o clube em que se está inserido. Em diferentes países e, por vezes, no mesmo país existem discrepâncias, seja da forma de jogar, seja da quantidade de jogos entre competições por razão de diversas interações sociais e históricas (Sarmiento et al., 2013; Goig, 2008; Pluri Consultoria, 2018; Dellal et al., 2011), que devem ser compreendidas pelos treinadores para terem mais sucesso (Maciel, 2011; Ferguson, 2014). Neste âmbito, Entrevistado C (2016) também cita as características das competições como fator de influência no Modelo de Jogo.

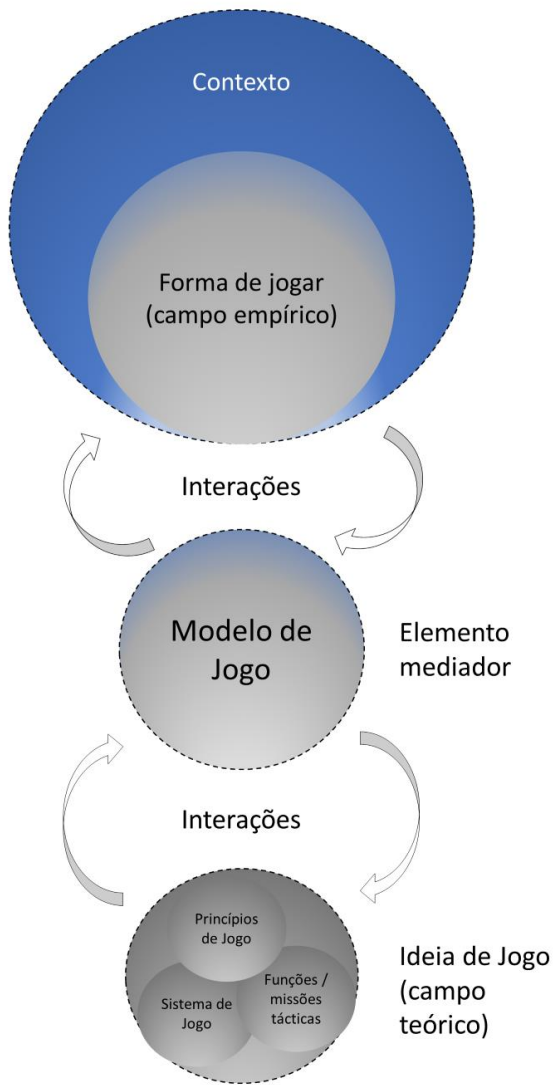


Figura 6. Modelo de Jogo e suas interações

A Figura 6 permite compreender as interações entre os diversos conceitos debatidos pelos entrevistados e amplamente discutidos na literatura (Garganta, 1997, 2008; Duarte et al., 2012; Davids et al., 2013; Passos et al., 2012; Gréhaigne et al., 1997; Le Moigne, 1990; McGarry et al., 2002; Teoldo et al., 2015; Leitão, 2009; Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011; Tobar, 2018; Casarin et al., 2011; Castelo, 1996, 2009; Tamarit, 2013; Scaglia, 2013; Garganta & Pinto, 1994; Oliveira, 2004), no que concerne ao Modelo de Jogo. Inserido na Ideia de Jogo (*i. e.*, campo teórico) estão os Princípios de Jogo, tanto Gerais, Operacionais e Fundamentais como os Específicos; os Sistemas de Jogo, uma ou mais estruturas de base; e as Funções/missões tácticas.

Todos estes fatores estão em interação constante entre si e contribuem para a formação da Ideia de Jogo, que está constantemente a influenciar e a ser influenciada pelo Modelo de Jogo (*i. e.*, elemento mediador) que, por sua vez, está numa dialética incessante com o contexto onde está inserido, a forma como a equipa se está a comportar e uma série de outros fatores a serem debatidos.

5.2 Contexto

Para que seja possível operacionalizar o Modelo de Jogo, tendo em vista que este deve ser visto enquanto um sistema (Duarte, 2012 et al.; Passos et al., 2012; Garganta, 1997), é interessante que se identifiquem e entendam os fatores contextuais presentes nos diversos ambientes de trabalho dos treinadores, que podem afetar o desempenho desportivo e a forma como será realizado o processo de preparação da equipa (Gomes, 2009; Garganta, 2009). Neste sentido, Entrevistado E (2016) afirma:

“Esta é a primeira operação [caracterizar o contexto] de qualquer treinador, desde os velhos tempos. Porque desde sempre é uma das coisas fundamentais da formação conceptual do treino, é a primeira coisa a fazer quando se chega à um sítio: Análise da situação. Análise ou diagnóstico da situação”

De acordo com esta ideia, outros entrevistados (Entrevistado B, 2016; Entrevistado F, 2016) apresentam reflexões semelhantes:

“O treinador deveria ser hábil suficiente para independentemente do grupo que ele está assumindo, tirar o melhor daquilo. E isso também passa por uma questão de entender o jogo. Se eu entendo o jogo, tenho que ver o que eu tenho e qual a cultura que eu estou inserido e transformar isso tudo em elementos do jogo” (Entrevistado F, 2016);

“Temos que conseguir olhar para as equipas e identificar os seus Modelos de Jogo. Ter essa capacidade primeiro para depois nós percebermos como queremos jogar, qual a nossa Ideia de Jogo, qual a Ideia de Jogo que nós gostamos e depois quando tivermos uma situação concreta olharmos quais as características dos jogadores, como é o contexto onde estamos, qual a cultura do contexto, se tem muitos adeptos, etc” (Entrevistado B, 2016).

Importa referir que Entrevistado B e Entrevistado F discursam sobre a relevância de se

conhecer o contexto, com ênfase na cultura em que se está inserido e, acrescentando outros fatores importantes, Entrevistado D (2016) cita a necessidade de se conhecer a equipa: “jamais vou iniciar um trabalho sem conhecer a minha equipa”, Entrevistado A (2016) expõe acerca da importância de se conhecer o clube: “acredito que sim [identificar o que o clube oferece é interessante]”, e Entrevistado C (2016) comenta sobre tirar proveito de situações, condições e recursos do contexto para melhorar a equipa:

“Não sei te dizer quais são os fatores principais [para começar o processo de construção da equipa], mas tudo gira em torno da construção da equipe. No final das contas construímos uma equipe para ganhar. E as perguntas vão surgindo em função de uma grande pergunta que é: como montar a melhor equipe dada determinadas condições? E com isso, é preciso conhecer as condições e os recursos que temos”.

Portanto, ao confirmar a necessidade de se caracterizar o contexto em que se está inserido para otimizar a construção da equipa, os entrevistados estão de acordo com a literatura (Castelo, 2009; Duarte et al., 2012; Passos et al., 2012; Catmull, 2014; Sarmiento et al., 2013; Ancelotti, 2013; Sérgio, 2012; Maciel, 2011; Tamarit, 2013; Campos, 2008; Silva, 2008; Capra, 2012; Rosa et al., 2018).

5.2.1 Características dos jogadores

O diagnóstico e caracterização dos jogadores do plantel é uma tarefa fundamental para otimizar o processo de construção do Modelo de Jogo (Tamarit, 2013; Castelo, 1996; Teoldo et al., 2015; Oliveira, 2004). De acordo com isto, Entrevistado A (2016) afirma: “tenho certeza que as características dos jogadores influenciam muito na construção do Modelo de Jogo”, e nos contempla com um exemplo prático da sua época 2015/16:

“Neste ano começamos no 1-4-3-3 porque era um sistema de jogo que parecia correto para os jogadores que tínhamos. Depois com algumas lesões e vendas, a equipa foi passando a ter outras características e com a chegada de jogadores em janeiro, vimos que tínhamos que mudar de sistema. Com os jogadores recém-chegados e as perdas que sofremos, o melhor era jogar no 1-4-4-2”.

Em consonância com a importância da caracterização dos jogadores para aumentar a eficiência do processo de construção da equipa, Entrevistado F (2016) enfatiza que: “faz toda a

diferença entender o indivíduo e as suas interações com os demais para construir todo o processo”, ainda de acordo com isto, Entrevistado B confirma que: “[as características dos jogadores] tem bastante [influência no processo]”, e, igualmente, Entrevistado D: “[as características dos jogadores] mudam completamente [o processo da equipe]”. Dada esta importância, que também é confirmada por Entrevistado E (2016), há o acréscimo de possíveis soluções para caso exista um conflito entre a Ideia de Jogo do treino e a capacidade dos jogadores de colocarem aquelas ideias em prática:

“Como é que eu posso ter uma Ideia de Jogo X, se os jogadores que me garantem a possibilidade de poder jogar à luz desta ideia não tem nada a ver com ela? Bom, só me resta ou mudar de ideia ou ir buscar outros jogadores” (Entrevistado E, 2016).

Importa assim, no sentido de tratar o assunto de forma mais palpável, citar um rico exemplo de Entrevistado C (2016):

“A ideia quando eu cheguei no Rio de Janeiro era jogar num 1-4-2-3-1, que não era um Sistema de Jogo que eu gostava porque nunca gostei de jogar com 2 volantes. Sempre entendi que era mais complicado eles se ajustarem e prefiro jogar com 1 volante só. Eu tinha um meia que era um dos mais experientes e decisivos da equipe, que pela forma de jogar e pela idade, seria muito difícil jogar no 4-1-4-1 ou 4-3-3. Então eu me adaptei para jogar com 2 volantes e com ele. Mas no decorrer do processo a coisa foi andando de um jeito que eu jogava muito mais no 4-2-4 do que no 4-2-3-1. Porque ele era muito decisivo, então tinha que estar próximo do gol”.

As confirmações de Entrevistado B e Entrevistado D sobre a influência das características dos jogadores no processo de treino; e de Entrevistado A, Entrevistado C, Entrevistado E e Entrevistado F acerca de como compreender as características dos jogadores pode contribuir positivamente para o processo, transformar ideias dos treinadores e criar a necessidade de se conseguir novos jogadores, vão de encontro ao que sugere a bibliografia (Tamarit, 2013; Castelo, 1996; Teoldo et al., 2015; Oliveira, 2004) quando refere que a caracterização dos jogadores influencia o processo de construção da equipa e pode ser um conjunto de informações úteis para potencializar as qualidades individuais, levando a um ganho coletivo.

5.2.1.1 Formação de jogadores

Em lógica com a importância de caracterizar os jogadores (Tamarit, 2013; Castelo, 1996; Teoldo et al., 2015; Oliveira, 2004), é particularmente importante referir situações de jogadores da formação, por terem um conjunto de peculiaridades, como afirma Entrevistado F (2016):

“Se eu trabalho com crianças tenho que saber que crianças não são adultos em miniatura, elas têm particularidades. Crianças de qualquer idade, cada uma no seu próprio tempo de desenvolvimento e maturação têm peculiaridades que são físicas, fisiológicas, emocionais ou químicas e precisamos entender isso. E abordar toda a construção do processo partindo disso”.

Outros entrevistados também discorrem sobre diferenças nos processos em comparação com os seniores:

“Há uma valência maior de um processo de formação que tem um conjunto de temas que independentemente da Ideia de Jogo, vão ter que ser desenvolvidos. Eu diria que o treino serve muito mais os interesses do desenvolvimento dos atletas, dos jogadores de Futebol até uma determinada idade. E a partir de uma determinada idade, digamos que o jogador já começa a servir muito os interesses da equipa e da noção de equipa. Eu diria mesmo que até mais ou menos os 15 anos, num clube deste nível [Sporting Club de Portugal], é fundamental que os jovens aprendam a lógica. (...) Eu diria mesmo que o ensino tem que estar sustentado, sobretudo, no ensino dos Princípios de Jogo, dos comportamentos que estão associados à cada um dos princípios de jogo, com mais algumas questões pelo meio que completem o processo” (Entrevistado E, 2016);

“O desenvolvimento individual na formação é necessário demais. Porque talvez na formação a prioridade não seja o coletivo, mas o desenvolvimento de jogadores. (...) Podemos definir comportamentos e princípios básicos que todas as categorias do clube têm que saber” (Entrevistado D, 2016);

“É uma obrigação pensarmos em coisas diferentes para idades diferentes na base. (...) O Sub-15 não pode treinar da mesma maneira que o profissional, por diversas razões. Seja por capacidade física, momento de maturação, capacidade cognitiva ou capacidade técnica. O Sub-15 está num processo de formação e

qualquer processo de formação passa por etapas. (...) Há momentos que você tem que, propositadamente, expor o menino para ele desenvolver aquela capacidade. Então a ênfase precisa ser individual, se a ênfase for coletiva, você vai criar indivíduos que se adaptam muito bem ao coletivo, mas que têm pouca capacidade de desequilibrar individualmente” (Entrevistado C, 2016).

Uma questão importante citada por quatro dos entrevistados é a de se dar uma maior ênfase ao desenvolvimento individual, durante a formação, seja em questões tático-técnicas ou físicas, mas, sobretudo, com objetivo de potencializar qualidades e dar recursos para que as fraquezas não sejam notáveis. A acrescentar que Entrevistado E acredita que até os 15 anos a ênfase deve ser na aprendizagem dos “Princípios de Jogo”, se referindo aos Princípios Gerais, Operacionais e Fundamentais, ou seja, os que estão sempre presentes no jogo de Futebol independente do Modelo de Jogo. Portanto, segundo os entrevistados, há a necessidade de se caracterizar o plantel em função da idade, principalmente em contextos de formação, dado que etapas desta formação devem ter ênfases em diferentes conteúdos e, conseqüentemente, terão também diferentes maneiras de se potencializar estes jogadores, assim como especialistas confirmam (Piaget, 1960; Gomes, 2009; Jófili, 2002).

5.2.2 Clube

Circunstâncias associadas à cultura, filosofia, economia, legislação, valores, história e tradição do clube podem contribuir para que se estabeleça uma forma de jogo específica, de tal forma que o treinador deve modelar o seu jogo em função destas particularidades, sem desvalorizar a essência da sua ideia de jogo (Tamarit, 2013; Castelo, 2009; Sarmiento et al., 2013; Goig, 2008; Dellal et al., 2011; Vorobyev et al., 2016; Sloane, 2015). Intimamente relacionado com isto, estão a declaração de Entrevistado B (2016): “a forma de jogar do Atlético de Madrid parece encaixar na perfeição naquilo que é a mentalidade dos seus adeptos. Provavelmente, não seria possível jogar daquela maneira no Real Madrid” e as de outros entrevistados:

“Sim [a cultura do clube influencia]. O clube [Grupo Desportivo Estoril Praia] tem uma cultura de vender os jogadores de destaque e repor essas vendas com jogadores com potencial” (Entrevistado A, 2016);

“Sempre é interessante saber se os salários estão em dia, se os jogadores

recebem prêmios, se eles têm assistência do clube quando precisam de alguma documentação ou algum problema particular. Isso é ótimo conhecer antes porque minimiza os problemas que você pode ter no futuro” (Entrevistado A, 2016);

“Sim [a cultura do clube influencia o processo]. Acho que é de suma importância que o treinador entenda, se não, ele vai na contramão do processo e vai acabar criando mais barreiras do que caminhos para as coisas se desenvolverem. Trabalhar no Corinthians é muito bom porque o ambiente mobiliza os jogadores de tal maneira que é contagiante. A pessoa entra no clube e parece que ele veste uma roupa de motivação, determinação, concentração e proatividade que é muito própria do ambiente” (Entrevistado F, 2016);

“Houve um grande entendimento de como se trabalha num clube [S. C. Corinthians P.] com grande apelo de massa, de mídia e altamente politizado. (...) O Corinthians é um clube que a torcida ama um jogador vibrante e voluntarioso. (...) Não podemos ir contra essa cultura porque estamos formando para o clube. Claro, o Futebol está muito globalizado, mas ainda assim os clubes não se desvincularam da sua própria forma de jogar” (Entrevistado D, 2016).

De acordo com os entrevistados há uma série de pormenores que interagem com a cultura do clube que merecem atenção especial por parte do treinador. Entrevistado B e Entrevistado D referem acerca da massa associativa e seu comportamento quando relacionam a forma de jogar e os comportamentos dos jogadores com o que a massa associativa tem mais apreço. Por sua vez, Entrevistado A cita questões económicas do clube e como isto afeta a dinâmica de contratações e vendas, e do dia-a-dia dos jogadores, que tem grande interação com a construção do Modelo de Jogo. E Entrevistado F cita questões organizacionais da cultura do clube e como afetam o ânimo das pessoas que lá estão.

Portanto, os entrevistados acreditam que há uma série de questões sobre a cultura e dinâmica dos clubes que afetam as pessoas que lá estão inseridas e, desta forma, faz sentido que o treinador se ajuste para melhor se adequar a cultura do clube, indo de encontro ao que a literatura sugere (Tamarit, 2013; Castelo, 2009; Sarmiento et al., 2013; Goig, 2008; Dellal et al., 2011; Vorobyev et al., 2016; Sloane, 2015).

5.2.3 Seleção nacional

Assim como existem evidências (Tamarit, 2013; Castelo, 2009; Sarmiento et al., 2013; Goig, 2008; Dellal et al., 2011) que sugerem que influências culturais acerca dos clubes podem ter repercussões na forma de jogar de cada equipa, também há de se considerar que tais aspectos análogos acerca do país influenciam as seleções nacionais. Entrevistado B (2016) é o único entrevistado com experiências em seleções nacionais, e refere o seguinte sobre as questões culturais:

“Vamos imaginar que eu gostaria muito de jogar com o bloco baixo e em contra-ataque predominantemente. Mas se eu vou treinar a Seleção Portuguesa, tenho que perceber que esse não é um padrão habitual naquilo que é a forma de jogar de Portugal. Portanto, não teria cabimento eu não mudar o chip para me aproximar daquilo que é mais cultural”.

Além disto, o entrevistado explicita situações práticas sobre o processo de operacionalização do Modelo de Jogo em situações com pouco tempo de preparação:

“Levando em consideração que num contexto de seleção temos muito pouco tempo para treinar, tenho que identificar o que é fundamental. Vejo os treinos que tenho disponíveis, quantas sessões de treino e quais são os exercícios que me permitem rentabilizar ao máximo o tempo que eu tenho para passar a mensagem daquilo que é mais importante, porque como eu disse, o tempo é muito curto”;

“Na Seleção Nacional o tempo é tão curto, são tão poucos treinos que temos que recorrer às reuniões, a vídeos. No caso de uma Seleção é claramente mais difícil. Temos também que perceber algumas dinâmicas que os jogadores têm nos seus clubes que nós queremos para a nossa equipa e adaptar. Porque não temos tempo para ir ao detalhe como é possível quando treinamos um clube”;

“Ainda mais quando pensamos numa seleção que tem jogadores de clubes diferentes que não estão habituados a treinar juntos e, portanto, há que os identificar com uma ideia comum, com uma forma de jogar comum”.

Entrevistado B comenta sobre peculiaridades do contexto e estratégias que podem ser utilizadas no sentido de criar um processo mais eficiente levando em consideração questões amplamente discutidas pela literatura especializada como a caracterização dos jogadores (Tamarit,

2013; Castelo, 1996; Teoldo et al., 2015; Oliveira, 2004), no sentido de se otimizar os padrões comportamentais adquiridos pelos jogadores nos seus clubes, à serviço Seleção Nacional; a necessidade de adaptação à diferentes contextos competitivos (Dellal et al., 2011; Sarmento et al., 2013; Maciel, 2011; Ferguson, 2014; Castelo, 2009); e a utilização de diversos recursos para desenvolver uma preparação mais eficiente (Abdullah et al., 2016; Santos, 2017; Teodorescu, 2003; Verheijen, 2014; García-Ramos et al., 2018; Gomes, 2009; Bangsbo, 2008; Stolen, 2005; Tamarit, 2013; Maciel, 2011; Silva, 2008; Tobar, 2018), para que se tire maior proveito do período de treinos e de competições, que neste contexto é exageradamente escasso.

5.2.4 Competições e calendário

Dentre as tarefas imprescindíveis que o treinador deve exercer, uma delas deve ser obtenção de informações acerca do contexto competitivo e, conseqüentemente, sua adaptação a este contexto na pretensão de ter maior sucesso desportivo (Dellal et al., 2011; Sarmento et al., 2013; Maciel, 2011; Ferguson, 2014; Castelo, 2009). De acordo com isto, Entrevistado A (2016) afirma o seguinte: “acho que um treinador que não conhece a liga tem muitas dificuldades”. De forma mais específica, os entrevistados discorrem sobre as questões acerca das diferenças competitivas que têm maior influência no processo:

“Se nós jogamos segunda e sexta, a programação de treino e recuperação sofre influência disso. (...) Está claro que o calendário, que hoje em dia está sendo muito discutido pelos problemas de excesso de jogos, afeta a organização de treinamentos e microciclos” (Entrevistado A, 2016);

“Não é a mesma coisa treinar para melhorar em ritmo de recuperação porque os jogadores estão cansados, ou poder treinar para melhorar com mais tempo, a poder fazê-lo com mais intensidade. Portanto, do meu ponto de vista, é claramente um condicionalismo muito grande a frequência e densidade competitiva que existe hoje em dia, para aquilo que é trabalhar uma forma de jogar” (Entrevistado B, 2016);

“Então eu não creio que o processo de três jogos por semana permita fazer as coisas como se faz quando é apenas um jogo por semana. Portanto, [o calendário competitivo] pode influenciar com certeza. Há que tomar e adotar as medidas mais apropriadas. E, se calhar, muitos treinos que são feitos no alto nível de competição

e de rendimento são treinos de recuperação, na tentativa de aliar àquele treino de recuperação qualquer coisa tático-estratégica. É a única hipótese que os treinadores que jogam três vezes por semana têm” (Entrevistado E, 2016);

“Uma coisa é jogar campeonato europeu de bom nível onde você nunca vai pegar um campo ruim. Outra coisa é jogar a Segunda Divisão de qualquer estadual onde há campos que não te permitem fazer determinado tipo de jogo. Então você tem que olhar qual a característica da competição e como as outras equipes jogam” (Entrevistado C, 2016);

“Sem dúvidas, o calendário influencia. Influencia a montagem do elenco porque viabiliza a montagem do elenco quando você já sabe o calendário que vai ter ou inviabiliza quando você não sabe. No nosso caso [na época, Red Bull Brasil] começamos o Campeonato Paulista sem saber se vamos poder jogar a Série D ou não, então não conseguimos fazer um planejamento para o ano inteiro. Se nós soubermos, isso é amenizado” (Entrevistado C, 2016).

É relevante que se refira que estes entrevistados citaram que a alta densidade de jogos influencia bastante a forma como se operacionaliza o processo, já que este grande volume competitivo reduz as sessões de treino entre jogos e afeta a disposição dos jogadores, condicionando as possibilidades da realização de mais treinos aquisitivos e menos recuperativos. Não obstante, Entrevistado C similarmente citou outros detalhes importantes sobre a influência das competições no Modelo de Jogo, como a condição dos campos e a falta de informações antecipadas para realizar o planejamento da época desportiva. Portanto, Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C e Entrevistado E confirmam a influência do calendário e das competições na construção do Modelo de Jogo.

5.2.5 País

Transformações sociais, culturais, climatéricas e económicas de cada país estão em constante interação com o Futebol (Oliveira, 2004; Silva, 2008; Vorobyev et al., 2016; Sloane, 2015; Maciel, 2011; Itaú, 2018) e, em razão disto, este desporto se torna uma expressão cultural que reflete características do povo de cada sítio (Maciel, 2011; Lobo, 2002). Em concordância com estes autores, Entrevistado D (2016) afirma que: “[o contexto local] influencia sim. Traz

influências para dentro do jogo. Tudo que trazemos para dentro do jogo está ligado à cultura”. Também em consonância, entrevistados enfatizam questões contextuais de cada país:

“Claro que [o contexto do país] influencia [na equipa]. Se o país está na bonança não haverão problemas financeiros e virão melhores jogadores. Mas quando o país está em crise poderão existir problemas financeiros, atrasos de salários e trarão jogadores mais baratos. Isso são sempre problemas para o treinador e para o clube” (Entrevistado A, 2016);

“Claro [que o contexto do país influencia o processo]. Em alguns países mais do que noutros” (Entrevistado B, 2016);

“[O contexto do país que se trabalha] influencia [o processo] sim. É difícil falar o quanto altera porque cada caso é específico. Creio que o jogador não se desvincula do Ser Humano e a equipa não se desvincula da sociedade em que ela está e a sociedade não se desvincula do país, da cultura e da concepção de mundo” (Entrevistado C, 2016);

“Devemos pensar se temos ou não temos que ajustar-nos àquilo que é cultura. E eu acho que temos. E acho que também temos que tentar transmitir alguns valores que nos parecem ser corretos porque lhes servem como desportistas, como jogadores de Futebol ou como cidadãos, mas ao mesmo tempo temos a capacidade também de entender qual a estrutura cultural, os hábitos culturais e etc” (Entrevistado E, 2016).

Interessa referir que Entrevistado C, Entrevistado D e Entrevistado E dão grande importância ao entendimento do jogador não só enquanto jogador de Futebol, mas como Ser Humano inserido numa sociedade com valores culturais específicos que, consequentemente, não se desassocia dela. De tal forma, que os discursos dos entrevistados sugerem que a forma de jogar tem sensibilidade à estas questões, com ênfase em questões sociais, económicas e culturais de cada país e também de cada região, referindo que através de tal sensibilidade, se torna possível e necessária uma adaptação à estas questões pertinentes, assim como propõe a literatura (Maciel, 2011; Tamarit, 2013; Campos, 2008).

5.2.6 Língua

A comunicação interpessoal deve ser ótima no sentido de se evitar crises organizacionais, com atenção especial a contextos com de grande heterogeneidade cultural (Bhardwaj et al., 2017; Falkheimer & Heide, 2006; Ferguson, 2014; Vesala-Verttala & Verttala, 2010). Em harmonia com isto, Entrevistado B (2016) afirma que:

“Na Grécia muitos falavam inglês, mas outros não e então era preciso tradutor. E isso torna a mensagem mais difícil. Não é a mesma coisa ser eu a transmitir diretamente ou dizer a um tradutor e ele traduzir numa língua que eu não conheço e que não consigo saber se ele está a dizer exatamente como eu quero. É uma dificuldade acrescida”.

E no mesmo sentido, Entrevistado D (2016) acrescenta uma questão fundamental a este debate:

“Temos [no Corinthians] jogadores que vem de todos os lugares do Brasil, que tem uma extensão territorial muito grande e em regiões diferentes, às vezes, as palavras têm significados diferentes. Então dentro da estrutura deveríamos organizar um pouco mais isso. Facilitaria demais o entendimento e a passagem dos jogadores em cada etapa”.

Esclarecendo que não só existe a questão da língua em que é feita a comunicação verbal, mas existe toda uma complexidade de significados e interpretações de contextos, situações e discursos que podem dificultar a comunicação, assim como é referido por especialistas (Bhardwaj et al., 2017; Falkheimer & Heide, 2006).

Desta forma, e como foi sugerido por Entrevistado D, deve-se ter um sistema de apoio aos jogadores e colaboradores que vem de culturas muito diferentes no sentido de facilitar sua comunicação evitando-se assim, crises organizacionais e contribuindo para um melhor ambiente de aprendizagem (Falkheimer & Heide, 2006; Vesala-Verttala & Verttala, 2010; Ferguson, 2014).

5.3 Cultura de equipa

O desempenho desportivo sofre influência de fatores relacionados com a cultura coletiva dos clubes, de forma que se torna interessante que os gestores realizem um diagnóstico relacionado a estes aspectos, desenvolvam processos organizacionais ricos, transmitam a visão e os valores da cultura de equipa que almejam e exerçam uma liderança congruente com o que o contexto exige

(Schein, 2004; Maitland, 2012; Catmull, 2014; Girginov, 2010; Fletcher & Wagstaff, 2009; Fletcher & Arnold, 2011; Weese, 1996). Desta importância, entrevistados (Entrevistado C, 2016; Entrevistado B, 2016; Entrevistado A, 2016; Entrevistado E, 2016) afirmam:

“[A cultura de equipa] é uma construção fundamental que tem que ser exercida diariamente, mas que não quer dizer que você precisa falar sobre isso todos os dias, mas tem como observar e interferir nos comportamentos da equipe durante os treinos e jogos para elevar esse nível de comprometimento e entendimento de equipe. (...) Acredito que é mais do que importante, [a cultura de equipa] é fundamental. As equipes que não tem esse senso de grupo e de equipe, em algum momento, deixam a desejar” (Entrevistado C, 2016);

“A questão da mentalidade, do espírito coletivo é um processo permanente e que tem interferência dos mais pequenos detalhes. (...) Tudo é coletivo. Os mais pequenos detalhes de posicionamento ou de abordagem numa situação de 1x1 têm relação com o grupo. (...) E tudo, uma vez mais, está relacionado. Não posso querer exigência e compromisso máximo no treino e no jogo se depois os deixo fazerem o que querem quando estão no hotel, por exemplo” (Entrevistado B, 2016);

“Temos que ter jogadores que não pensem apenas neles mesmos e pensem na equipa” (Entrevistado A, 2016);

“Há uma coisa que desde logo, desde o início, tem que ser encarada como uma das etapas da formação ou considerada como uma etapa prioritária do desenvolvimento e da formação dos atletas, que é exatamente esta noção da equipa. (...) Não há dúvida que todo o ensino ou a maior parte do ensino tem que ver com uma ideia de grupo. Eles trabalham em grupo, comem em grupo, muitas vezes até dormem em grupo e treinam em grupo. Todos os dias estão em grupo” (Entrevistado E, 2016).

Estas afirmações conseguem exprimir que há um entendimento por parte dos entrevistados acerca do diagnóstico da cultura de equipa e da sua importância para o desempenho coletivo. Ao afirmarem que a construção da cultura coletiva é diária, permanente e deve ser uma etapa prioritária na formação de atletas, Entrevistado B, Entrevistado C e Entrevistado E enfatizam a relevância deste tema para o desempenho desportivo e a existência da necessidade constante de se utilizar estratégias para promover a cultura coletiva desejada. No sentido de se desenvolver processos,

transmitir a visão e cultura almejada, além de exercer a liderança necessária para que se extraia o melhor do grupo, existem os seguintes discursos de entrevistados acerca situações práticas:

“São milhares [de estratégias] que podemos utilizar, mas há uma coisa que começa desde o início: nós próprios e aquilo que sai da nossa boca. Nós próprios e, sobretudo, naquilo que se refere à aplicação de uma medida qualquer porque o jogador não teve um carácter de grupo e olhou só para ele próprio” (Entrevistado E, 2016);

“Já fomos à um ginásio fora do clube para fazer natação ou spinning ou uma atividade extra para formar o grupo, onde cria um ambiente diferente que traz coisas além do treino normal” (Entrevistado A, 2016);

“Chamar os reservas para conversar, cobrar e mantê-los motivados contribui muito para isso. Fazê-los criarem consciência de que mesmo tendo menos protagonismo por não estarem jogando, são tão fundamentais quanto os outros no processo porque eles vão manter os titulares ligados e sem relaxar, pois vão acabar perdendo a posição. Pequenos apontamentos diários e conversas no sentido de conscientizar contribuem para que se crie esse senso de equipe” (Entrevistado C, 2016);

“Portanto, uma situação fora do treino, fora do jogo, mas se eles não cumprirem com as regras que estão definidas, eles sentirão a consequência. Tudo isto são formas de intervir que vão passando uma forma de estar, um espírito de grupo e regras de grupo que nós queremos e que se refletem na forma de treinar e na forma de jogar. Se eu quero empenho máximo, não posso permitir que, por vezes, isso não aconteça sem que eu intervenha” (Entrevistado B, 2016).

Os entrevistados trazem estratégias e situações práticas de como os líderes podem moldar a cultura de equipa presente, seja através de treinos e atividades (Entrevistado A, 2016), seja através de regras e atitudes (Entrevistado B, 2016), ou através da comunicação (Entrevistado C, 2016; Entrevistado E, 2016), mas, importa referir que há inúmeras estratégias. Assim como, sugerem, ao explicitarem estratégias que os treinadores podem utilizar para moldar a cultura de equipa, que esta incumbência deve ser do gestor do processo e que pode afetar positivamente o desempenho desportivo quando bem realizada, assim como sugere a literatura (Girginov, 2010; Schein, 2004; Alvesson, 2002; Tamarit, 2013; Ancelotti, 2013; Maitland, 2012; Catmull, 2014; Fletcher &

Wagstaff, 2009; Fletcher & Arnold, 2011; Weese, 1996).

5.3.1 Relações interpessoais e liderança

A cultura e os valores transmitidos através da sociedade em que cada indivíduo se desenvolveu pode determinar o comportamento de cada um, de tal forma que há comportamentos mais bem aceitos que outros em diferentes sociedades (Girginov, 2010; Alvesson, 2002) e, por sua vez, cada indivíduo pode ter participação ativa na cultura organizacional em que está inserido, portanto, é extremamente importante que os líderes tenham capacidade para acomodar e lidar com diferenças interpessoais, a fim de desenvolver uma cultura organizacional mais forte para sua equipa (Schein, 2004; Bhardwaj et al., 2017; Falkheimer & Heide, 2006). Confirmando a importância desta questão, Entrevistado E (2016) afirma que: “[as relações interpessoais] são fundamentais em qualquer organização. Eu diria mesmo que não há nada que avance se as relações interpessoais não forem afinadas”. E também acrescentando relevância ao tema, entrevistados (Entrevistado A, 2016; Entrevistado B, 2016; Entrevistado C, 2016; Entrevistado F, 2016) discorrem sobre:

“Eu costumo dizer aos meus alunos que todo o processo é um processo de relações humanas e que se esta parte falhar, por melhor que saibamos treinar, por melhor que nós percebamos o jogo, por melhor que nós sejamos a treinar o nosso Modelo de Jogo, se nós falharmos nas relações humanas não temos muito caminho pela frente” (Entrevistado B, 2016);

“[Há treinadores] com muito entendimento do Ser Humano, ainda que intuitivo, mas tirando leite de pedra. Se você tem conteúdo e ainda consegue ter esse lado de entender o Ser Humano, onde estão os limites? Você consegue chegar em qualquer lugar” (Entrevistado F, 2016);

“Acho que num clube as relações têm que ser muito boas. Do treinador com o presidente e com o diretor desportivo para entrar em consenso e contratar jogadores que deem resultado. Também para que todos saibam para que lado estamos remando e remarmos juntos” (Entrevistado A, 2016);

“O jogador não se desvincula do Ser Humano. As relações interpessoais são importantes em qualquer tipo de organização e no Futebol também” (Entrevistado

C, 2016).

Sugerindo, novamente, a relevância do jogador não só como um jogador de Futebol, mas como Ser Humano inserido numa sociedade (Entrevistado C, 2016; Entrevistado F, 2016) e que, desta forma, é fundamental que as relações entre os indivíduos, seja de quais cargos forem (Entrevistado A, 2016) estejam em sincronia.

Para além da importância dada por entrevistados acerca das relações interpessoais, Entrevistado D (2016) discursou sobre o protagonismo do treinador no fortalecimento de tais relações:

“O treinador tem que ser um centralizador de informação, não para ser egocêntrico, mas para ter ciência da cultura do clube, dos anseios do clube, do histórico familiar, da origem e objetivos pessoais dos seus atletas. Nos momentos de decisões será fundamental conhecer isso para que você saiba se terá que pressionar ou abraçar”.

Entrevistado B (2016), Entrevistado C (2016), Entrevistado E (2016) e Entrevistado F (2016) creem que os comportamentos do treinador, líder e gestor do processo de evolução da equipa, são influentes e devem ser realizados no sentido de contribuir para uma melhoria nas relações interpessoais e da cultura organizacional da equipa:

“Plenamente, completamente [o treinador influencia as relações do grupo]. Eu diria mesmo que há treinadores que não têm estas propriedades inatas. E por mais que saibam, não conseguem sair da sua concha, da sua personalidade. E há treinadores que são altamente abertos e pessoas que projetam felicidade também no treino. (...) E eu acho que os olhos, as expressões, a emoção, a conversa, o sorriso ou não, acho que isto tudo, e sem saber até que ponto é que um é mais importante que o outro, é fundamental na projeção para o jogo, ou pelo menos no contributo que pode dar para um bom ambiente em que as relações interpessoais sejam as melhores” (Entrevistado E, 2016);

“Além de entender do Ser Humano, o treinador tem que entender o impacto de todas as relações que ele vai construindo fora dessa linha entre emissor e receptor. Muito do que está sendo falado com aquele indivíduo ou com o grupo repercute muito além dali e ele tem que ter ciência disso. Se o treinador tiver não só ciência, mas capacidade de conduzir isso, a sua gestão pode ser muito impactante”

(Entrevistado F, 2016);

“[O comportamento do treinador] influencia em tudo. Seja da forma que for porque há perfis completamente diferentes. Mas se as pessoas não estão connosco, sejam jogadores ou outros elementos do estafe, o trabalho se torna muito mais complicado. É importante que o clube tenha uma estrutura forte de apoio ao treinador e que os jogadores sintam que existe esse apoio. (...) Mas o próprio treinador tem também que ser catalisador e aglutinador de toda esta envolvimento para que haja esse sentido comum, esse objetivo comum” (Entrevistado B, 2016);

“Tenho certeza que sim [o comportamento do treinador influencia as relações interpessoais]. Acredito na liderança pelo exemplo. Tenho que ser um exemplo de conduta, de comportamento e de respeito. Tenho que passar confiança para eles no sentido de que eu tenho que ser o primeiro a acreditar que o trabalho tem condição de dar certo” (Entrevistado C, 2016).

Portanto, os entrevistados referem que através das suas expressões, conversas (Entrevistado E, 2016), ciência das repercussões das suas ações (Entrevistado F, 2016) e o seu exemplo (Entrevistado C, 2016), os treinadores podem influenciar as relações interpessoais e a cultura organizacional da equipa, com ênfase no próprio comportamento do treinador para que seja possível que esta influência seja positiva para o processo, assim como é sugerido pela literatura (Girginov, 2010; Alvesson, 2002; Schein, 2004; Bhardwaj et al., 2017; Falkheimer & Heide, 2006).

5.3.2 Liberdade e autonomia

Acredita-se que em organizações com estruturas descentralizadas, como uma equipa de Futebol dentro de campo, onde os colaboradores devem ser eficientes utilizando-se da liberdade e autonomia que têm, tomando decisões em prol do sentido comum da equipa, é necessário que se fomente uma cultura organizacional forte. (Barham & Rassam, 1989; Maitland, 2012; Maitland et al., 2015). No sentido de criar uma cultura organizacional que faça com que seus jogadores tirem melhor proveito da sua autonomia e liberdade dentro de campo, Entrevistado F (2016) afirma que: “os membros da comissão técnica são organizadores das ideias e das potencialidades dos jogadores para permitir essa liberdade com criatividade e autonomia”. E assim como este, outros entrevistados (Entrevistado A, 2016; Entrevistado B, 2016; Entrevistado C, 2016; Entrevistado D,

2016; Entrevistado E, 2016) também têm visões semelhantes:

“O espaço para autonomia é total. Eu fomento autonomia, quero que eles sejam autônomos. São eles que tomam as decisões dentro do campo, não sou eu. Apenas dou um norte, uma direção e oriento, mas são eles que decidem” (Entrevistado C, 2016);

“Na nossa equipe temos um processo de auto-organização porque nosso sistema não é um sistema fácil de equilibrar a distribuição no campo. Então quando um jogador abre e dá amplitude, os colegas têm que se adaptar aquele movimento. Mas não está predeterminado quem vai fazer o movimento de amplitude. Isso é liberdade dentro da organização” (Entrevistado D, 2016);

“Eu priorizo a organização, mas deixo bastante liberdade e acredito muito na imaginação e criatividade do jogador” (Entrevistado A, 2016);

“Somos obrigados a aproveitar exatamente a capacidade individual técnica que um determinado jogador tem. E, portanto, permitir-lhe um maior espaço de criatividade porque nós não sabemos o que sairá dali ou não. Eu penso que nós temos que ser abrangentes o suficiente para dentro da Ideia de Jogo que nós temos, naturalmente, fornecermos este espaço de autonomia. Dar aos jogadores as letras e serem eles a construir as palavras” (Entrevistado E, 2016);

“Claramente tem que haver este espaço [para autonomia do jogador]. Tem que haver algo que é estrutural e que dá consistência, do qual não posso abdicar. Mas depois, em função das características dos jogadores, isso pode me permitir ser mais flexível à alguma ideia que eu tenho de base” (Entrevistado B, 2016).

Interessa perceber que todos os entrevistados referem sobre autonomia e liberdade sempre associadas à aspectos organizacionais, por exemplo, Entrevistado B, Entrevistado E e Entrevistado F falam sobre flexibilidade, abrangência e organização da sua Ideia de Jogo para que permita maior espaço para criatividade e autonomia dos jogadores; Entrevistado A e Entrevistado D discursam explicitamente sobre ter uma organização para permitir liberdade e criatividade dos jogadores; e Entrevistado C discorre sobre dar um norteador para os jogadores se orientarem, mas com “*autonomia total*” dentro dessa orientação. Portanto, todos os entrevistados acreditam, assim como sugere a literatura (Barham & Rassam, 1989; Maitland, 2012; Maitland et al. 2015), que devem existir questões organizacionais para guiar as decisões dos jogadores em prol de um bem comum,

ainda assim, privilegiando a autonomia, liberdade e criatividade deles mesmos.

5.4 Operacionalização do Modelo de Jogo

Para que se alcance um padrão de atuação colectiva, a operacionalização do Modelo de Jogo é fundamental (Pivetti, 2012; Tamarit, 2013), e no sentido de se concretizar isto, deve existir uma interação entre a prática de treinos e jogos e o Modelo de Jogo (Castelo, 1996; Garganta, 1997). De tal forma que é necessário que o treino tenha demandas, conteúdos e situações muito próximas às atuais, na forma de jogar desejada pelo treinador (Teodorescu, 2003; Silva, 2008; Campos, 2008; Maciel, 2011; Gomes, 2009). De acordo com este racional, Entrevistado F (2016) afirma que: “o Modelo de Jogo é uma representação de como eu transformo os meus ideais sobre o jogo em coisas mais concretas para levar para o treino”, no mesmo sentido, outros entrevistados (Entrevistado A, 2016; Entrevistado B, 2016; Entrevistado C, 2016; Entrevistado D, 2016; Entrevistado E, 2016) reforçam a interação existente entre o treino e o Modelo de Jogo para a operacionalização deste:

“Acho que tem tudo a ver [o treino e o Modelo de Jogo] porque as repetições e as familiarizações dos movimentos e dos treinamentos têm influência no Modelo de Jogo. Então se durante a semana os jogadores se familiarizam com a maneira de pressionar, com a maneira de jogar em organização ofensiva e em organização defensiva e com os problemas que vão encontrar no jogo fica muito mais fácil da equipa jogar bem e muito mais fácil que os jogadores tenham um bom rendimento” (Entrevistado A, 2016);

“A Ideia e o Modelo de Jogo norteiam todo o trabalho” (Entrevistado C, 2016);

“Neste contexto que estou a viver agora de Seleção Nacional o Modelo de Jogo se reflete em praticamente todos os exercícios” (Entrevistado B, 2016);

“Todo o treino é desenvolvido em cima de uma forma de jogar. Mesmo no treino de “técnica geral” ainda utilizamos conceitos muito básicos, mas que também estão no Modelo de Jogo como pressão ao portador da bola. Que está ligada aos comportamentos do Modelo de Jogo, aos princípios básicos, mas não necessariamente à estrutura, movimentos e equilíbrios que o Modelo de Jogo exige”

(Entrevistado D, 2016);

“Se nós jogarmos em ataque organizado, é evidente que há questões que têm que ver com questões do ataque organizado que nós temos que garantir nos exercícios do treino. Se eu estou querendo treinar o ataque organizado e passo a vida a utilizar tarefas que não têm nada que ver com aquilo, estou completamente dessintonizado com aquilo que deve ser a correlação adequada entre o treino e a Ideia de Jogo” (Entrevistado E, 2016).

À vista disso, os entrevistados creem que há relações evidentes entre o treino e o Modelo de Jogo, no sentido de possibilitar adaptações para que a equipa e os jogadores desempenhem com padrões pretendidos pelos treinadores, como é difundido pela literatura (Gomes, 2009; Castelo, 1996, 2009; Tamarit, 2013; Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011). Ainda acerca deste tema, é rico que se reflita sobre exemplos de situações práticas:

“Então acho que o bom ambiente é consequência de vitórias e por isso que eu penso que na hora do treinamento temos que treinar intensamente para jogar intensamente e termos bons resultados. Os jogadores que não treinam intensamente comigo não estão aptos para jogar” (Entrevistado A, 2016);

“Didática envolve construção de ambientes de aprendizagem, expertise para entender qual o tipo de abordagem, qual o tipo de situação que vou criar intencionalmente para que determinado tipo de problema se expresse ou para que determinado tipo de ideia seja contestada ou absorvida. (...) Se eu vou para o treino alinhado com o tipo de palavras e frases que eu e a comissão técnica vamos usar, com o tipo de coisa que vamos observar, com o tipo de coisas que vamos intervir e com o tipo de coisas que podemos nos aproveitar se aparecer no treino já damos um grande passo para construção desse ambiente. (...) Estou falando de um feedback verbal que tenha conteúdo e que todos estejam alinhados para falar igual, que tenha um idioma interno do ambiente que gere no jogador uma necessidade de estar atento, se não, não precisa treinar” (Entrevistado F, 2016);

“Sabemos o que queremos desenvolver dentro do processo de construção coletiva e potencializamos com algumas regras. Mas as regras não são sempre as mesmas. Se quero potencializar o ataque, crio regras para potencializar o ataque. Se quero trabalhar, dentro da Organização Ofensiva, a ruptura da primeira linha, vou

criar regras para que essa ruptura aconteça com maior incidência. Não é com a maior eficiência, mas com maior incidência. Que aconteça muitas vezes durante o treino. Acho que poderíamos definir as estratégias com a utilização de regras de restrições técnicas, espaciais ou temporais que potencializem o processo de desenvolvimento da forma da equipe jogar” (Entrevistado D, 2016);

“Vou escolher exercícios que favoreçam o que eu quero trabalhar, procurando manter sempre a globalidade do jogo” (Entrevistado C, 2016);

“Já fizemos 3x3 logo após uma breve ativação, mesmo sem qualquer orientação, para que tenham liberdade para fazer coisas que quando estamos a dirigir o treino eles acabam por não fazer. Se quiserem driblar, driblam à vontade. Então, por vezes, vou à procura de coisas que são importantes para a evolução deles como jogadores e consequentemente da equipa, mas que não tem a ver com o Modelo de Jogo” (Entrevistado B, 2016);

“Eu dou treinos de técnica individual e técnica por posição porque acredito que são elementos que alimentam a confiança do atleta. Quando um zagueiro consegue tirar a bola da área com a perna não dominante ou quando ele joga no lado oposto do campo. O passe que o lateral dá é sistematicamente parecido em muitas ações porque a profundidade, a projeção e os ângulos são sempre similares e por isso eu trabalho este aspecto. Essa questão da técnica individual é de certo modo analítico, mas os jogadores têm uma resposta muito boa e isso é muito importante” (Entrevistado D, 2016).

Nos discursos há questões importantes a serem referidas, como a fala de Entrevistado A e Entrevistado F sobre a necessidade de ter jogadores a treinar intensamente e concentrados para que o façam da mesma forma durante as competições, assim como sugere a literatura (Campos, 2008; Gomes, 2009; Tobar, 2018). Por sua vez, Entrevistado D e Entrevistado C enfatizam a necessidade do treino favorecer uma alta incidência de comportamentos objetivados para cada sessão, conduta esta que é preconizada por autores (Teodorescu, 2003; Tamarit, 2013). Importa refletir sobre a comunicação de Entrevistado B quando cita “coisas que são importantes para a evolução deles como jogadores e consequentemente da equipa, mas que não tem a ver com o Modelo de Jogo”, a se referir a questões tático-técnicas que não estão necessariamente presentes nos Princípios Específicos do seu Modelo de Jogo, mas nos Princípios de Jogo e que, por sua vez, ao jogador

evoluir nestes aspectos também contribuirá para a melhoria da equipa. Desta forma, em concordância com o que referiu Entrevistado E acerca de enfatizar o aprendizado das ações tático-técnicas relacionadas aos Princípios Gerais, Operacionais e Fundamentais, durante a formação dos jogadores, sobretudo até os 15 anos.

Os entrevistados enfatizam a necessidade de se desenvolver sessões de treino que exercitem o que é objetivado para o treino, seja de forma mais relacionada aos Princípios de Jogo ou relacionada aos Princípios Específicos do Modelo de Jogo, seja de forma global ou analítica, mas que propiciem aprendizagens positivas relacionadas com a forma de jogar almejada pelo treinador, quer pela melhoria da confiança em ações técnicas, como refere Entrevistado D, quer pela habituação à alta intensidade dos treinos para jogar em alta intensidade como refere Entrevistado A, quer pela maior atenção a determinados aspectos do jogo através da utilização de feedbacks como cita Entrevistado F. Desta forma volta-se a referir que os entrevistados defendem, assim como especialistas (Castelo, 1996, 2009; Tamarit, 2013; Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011), que o treino deve ter relações próximas com a forma de jogar preconizada e pode ser construído com a utilização de várias estratégias de aprendizagens diferentes (Gomes, 2009; Teodorescu, 2003).

5.4.1 Análise de treino e jogo

A utilização de controlo e avaliação dos treinos e dos jogos, associados à uma análise contextualizada, contribui para que seja possível que a equipa técnica passe a conceber sessões de treinos e utilizar estratégias cada vez mais adequadas para o melhor desenvolvimento da equipa (Palao et al., 2015; Hughes & Barlett, 2002; Teoldo et al. 2015; Garganta, 1997; Leitão, 2009). De acordo com este racional, Entrevistado C (2016) afirma que: “usamos vídeo, filmamos nossos jogos e dos adversários. Fazemos análises da nossa equipe tendo em conta o Modelo de Jogo, o que está acontecendo como esperamos, o que não está e por quê estão ou não acontecendo”. E assim como ele, outros (Entrevistado A, 2016; Entrevistado B, 2016; Entrevistado D, 2016; Entrevistado E, 2016) referem práticas semelhantes:

“Usamos [análise de vídeo] em alguns treinamentos para analisarmos detalhes que têm alguma discordância dentro da equipa técnica porque uns veem e outros não. Gravamos e analisamos o treinamento em conjunto” (Entrevistado A,

2016);

“Apresentamos aos jogadores cortes da organização defensiva ou ofensiva, dependendo dos nossos objetivos para o treino. Apresentamos cortes antes do treino e depois vamos para o campo. Algumas vezes cortamos algumas imagens individuais de jogadores que cometem erros muito marcantes que tentamos trabalhar com eles. (...) Dependendo do jogador, temos que conversar individualmente com ele ou sua moral vai abaixo e sempre precisamos de todos os jogadores” (Entrevistado A, 2016);

“Há momentos que eu acho importante mostrar antes dos treinos para corrigir e há outros momentos que treino e só mostro depois. Depende da relevância e do momento do campeonato, da capacidade do grupo, da disposição para assimilar e outras coisas” (Entrevistado C, 2016);

“Quando há um jogo num dia e no dia seguinte já há outro jogo, então eu tenho que rever o jogo e selecionar imagens para antes do jogo seguinte aproveitar essas imagens para reforçar aquilo que eu quero que aconteça e corrigir algumas coisas que eu não quero que aconteça. Portanto, depende muito do contexto, mas sempre que possível e sempre que eu achar que é importante mostrar aos jogadores ainda durante a semana que estou com eles, procuro fazê-lo” (Entrevistado B, 2016);

“A visualização dos jogos é muito importante e pode ser uma ferramenta muito importante na ajuda ao treinador. Tudo aquilo que hoje em dia se faz relativamente à análise do jogo pode ser uma ferramenta muito importante” (Entrevistado E, 2016);

“Coletamos esses jogos, editamos comportamentos específicos que achamos fundamentais. Se tivermos possibilidade, fazemos antes do início da semana para treinarmos com os dados claros” (Entrevistado D, 2016).

Importante referir que os entrevistados citam a utilização de filmagens para análise e avaliação tanto de treinos como de jogos, e sempre a sugerir uma grande influência contextual, como Entrevistado B ao citar que: “depende muito do contexto”, ou Entrevistado C ao afirmar que: “depende da relevância e do momento do campeonato, da capacidade do grupo, da disposição para assimilar e outras coisas”. Evidenciando assim, a importância de se considerar o contexto ao analisar treinos e jogos e ao definir estratégias de aprendizagem usufruindo destes recursos, como

é sugerido (Palao et al., 2015; Hughes & Barlett, 2002; Teoldo et al., 2015; Garganta, 1997; Leitão, 2009).

5.4.2 Utilização de tecnologias

Através do uso de tecnologias modernas de monitoramento e controlo do treino pode-se coletar informações relevantes acerca das demandas dos treinos e competições (Bangsbo, 2008; Cummins et al., 2013; Impellizzeri et al., 2019). A literatura sugere uma gama de ferramentas como GPSs, cardiofrequencímetros, análise de lactato sanguíneo e softwares de análise de vídeos, que podem contribuir para o preciso controlo individual das cargas das atividades, consequentemente, a assistir a equipa técnica com melhores informações para elevar a performance da equipa (Akubat et al., 2012; Carling, 2013; Teoldo et al., 2015; Costa, 2011b; Garganta, 2009; Mohr et al., 2003; López et al., 2014). Em consenso com a necessidade de se utilizar tecnologias modernas, Entrevistado D (2016) discursa:

“Utilizamos muito [os recursos tecnológicos]. Tudo que o clube oferece, nós utilizamos. Usamos GPS em treino, GPS em jogo, Wyscout para conhecimento de adversário e para potenciais contratações, usamos Video Observer para scout quantitativo e qualitativo e utilizamos o Sports Code para separar lances do jogo”.

Ainda em sintonia, outros entrevistados (Entrevistado B, 2016; Entrevistado C, 2016; Entrevistado E, 2016; Entrevistado F, 2016) referem:

“Utilizamos GPS em jogo e em treino. Em treino como forma para ter um controle maior sobre a carga de treino e para termos ideia se o treino foge do padrão em termos de distância percorrida e intensidade e usamos isso para regular o próximo treino. Temos um controle de carga semanal dos quilômetros percorridos e da intensidade para saber se estamos aumentando ou diminuindo a carga entre semanas. Comparamos as cargas com semanas que apenas temos jogo Domingo e semanas que temos jogo no meio da semana. Usamos para acompanhar se o jogador está diminuindo sua intensidade, o que pode ter várias razões. Temos controles de fadiga com avaliação da CK após os jogos para saber com está a recuperação. Fazemos controle de Percepção de dor e de Percepção da recuperação” (Entrevistado C, 2016);

“Hoje temos muitas referências que coletamos durante uma temporada inteira. Sabemos exatamente o que alguns tipos de treinamentos vão nos dar. Se eu quero trabalhar força, velocidade ou resistência, já sei que tipo de treino tem tendência a chegar em que esforço. Claro que depende da oposição, do espaço delimitado e mais coisas. Mas temos uma gama de exercícios que sabemos quais esforços deve gerar, se formos monitorar ao fim do treino constatamos resultados semelhantes aos que prevíamos” (Entrevistado D, 2016);

“Penso que gostaria de ter tudo à minha disposição: Catapult me ajudando a monitorar meu treino; drones filmando todas as ações dos meus jogadores e uma filmagem mais fechada para fazer algumas intervenções motoras, mas eu tenho que ter capacidade de usufruir disso” (Entrevistado F, 2016);

“Neste momento o que eu valorizo muito é a análise de vídeo. Se eu tiver outras informações de GPS eu também acho bom, mas o essencial é o vídeo. Os vídeos dos treinos e dos jogos” (Entrevistado B, 2016);

“Há muitos meios tecnológicos que permitem ajudar a assimilar a Ideia do Jogo. (...) há aqui uma preparação tático-teórica que é fundamental. E que pode ser rentabilizada pela utilização de meios tecnológicos mais modernos” (Entrevistado E, 2016).

Portanto, referem uma série de ferramentas que podem ser utilizadas para diversos fins, por exemplo, softwares com informações de adversários, que podem acrescentar qualidade às sessões de treino no sentido de dar melhor resposta às exigências competitivas ou para possíveis contratações (Entrevistado D, 2016), ou avaliação de CK (Creatinoquinase) e GPSs para monitoramento de carga interna e externa, de forma recolher informações que podem ser úteis para se definir objetivos, conceber exercícios, individualizar cargas para as próximas sessões de treino (Entrevistado C, 2016), sem deixar de considerar um ponto fundamental colocado por Entrevistado F (2016): “tenho que ter capacidade de usufruir disso”. Desta forma, os entrevistados estão em congruência com o que a literatura (Bangsbo, 2008; Cummins et al., 2013; Impellizzeri et al., 2019; Akubat et al., 2012; Carling, 2013; Teoldo et al., 2015; Costa, 2011b; Garganta, 2009; Mohr et al., 2003; Lópe et al., 2014) preconiza sobre o assunto.

A Figura 7 permite compreender as interações entre os conceitos debatidos, assim como a Figura 6, porém com acréscimos de questões contextuais, de cultura organizacional e

operacionalização do Modelo de Jogo, de forma que o diagrama engloba as principais questões discutidas.

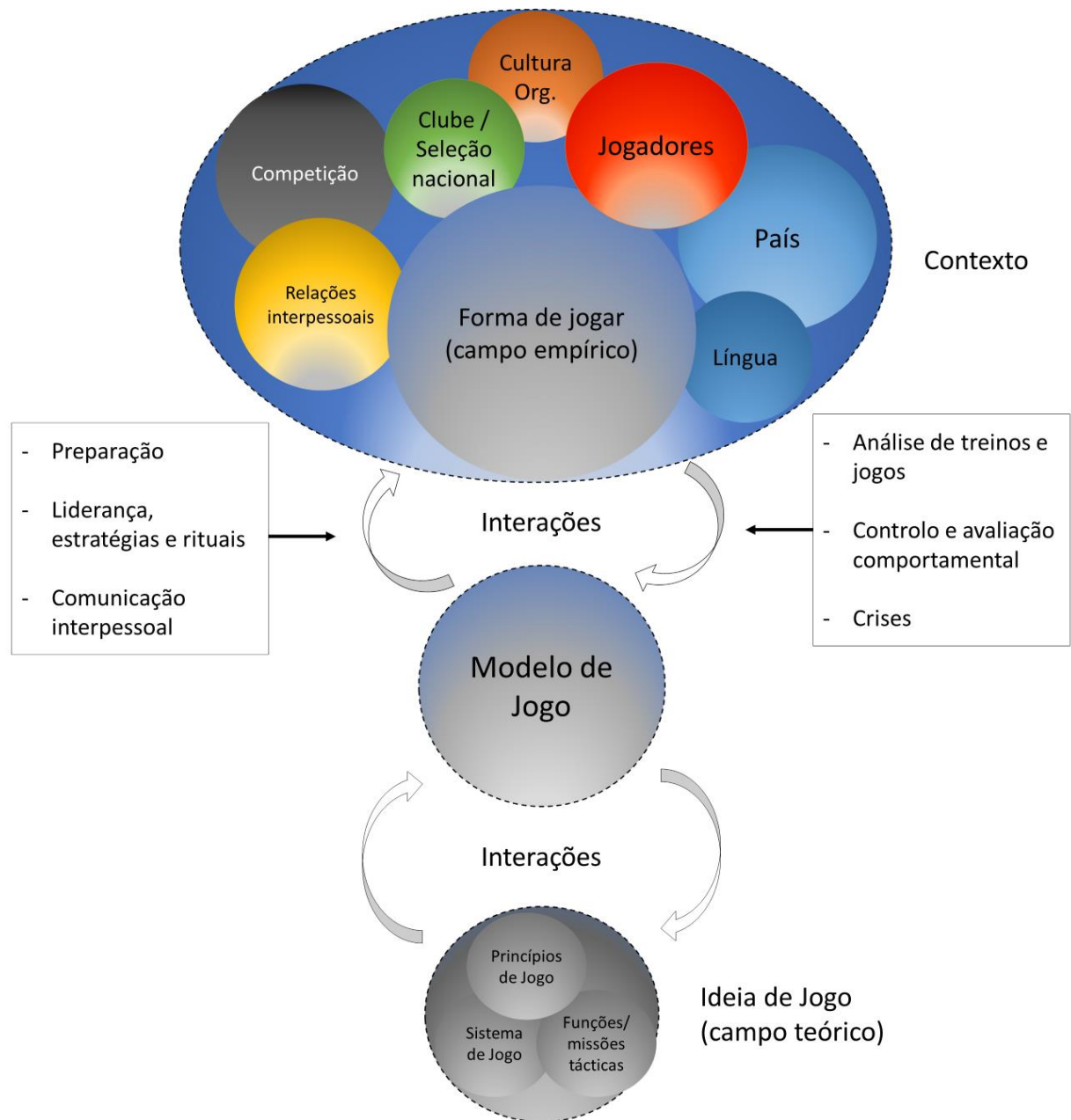


Figura 7. Modelo de Jogo e suas interações contextuais especificadas

O acréscimo de informações neste diagrama (Figura 7) vai de encontro à necessidade de se dar resposta ao que foi colocado pelos entrevistados (Entrevistado A, 2016; Entrevistado B, 2016; Entrevistado C, 2016; Entrevistado D, 2016; Entrevistado E, 2016; Entrevistado F, 2016), em consonância com a literatura especializada (Garganta, 1997, 2008; Duarte et al., 2012; Davids et al., 2013; Passos et al., 2012; Gréhaigne et al, 1997; Le Moigne, 1990; Teoldo et al., 2015; Campos, 2008; Silva, 2008; Maciel, 2011; Tobar, 2018; Casarin et al., 2011; Castelo, 1996, 2009; Tamarit, 2013; Girginov, 2010; Fletcher & Arnold, 2011; Maitland, 2012; Sarmiento et al., 2013; Goig, 2008; Catmull, 2014; Capra, 2012; Gomes, 2009; Teodorescu, 2003; García-Ramos et al., 2018; Stolen, 2005; Bhardwaj et al., 2017; Falkheimer & Heide, 2006; Vesala-Verttala & Verttala, 2010; Alvesson, 2002; Schein, 2004; Cummins et al., 2013; Impellizzeri et al., 2019; Carling, 2013; Costa, 2011b; Mohr et al., 2003; López et al., 2014). Portanto, foi acrescentado um conjunto de fatores contextuais (*i. e.*, país, língua, jogadores, cultura organizacional, competição, clube/seleção nacional e relações interpessoais) que merecem atenção especial da equipa técnica e que, constantemente, estão a influenciar uns aos outros e a forma de jogar que, assim como o primeiro diagrama (Figura 6), está a interagir com o Modelo de Jogo. Desta vez, esta interação é realizada através de um conjunto de situações (*i. e.*, análise de treinos e jogos, controlo e avaliação comportamental e crises) que transportam informações para o Modelo de Jogo em interação com a Ideia de Jogo que, posteriormente, podem se traduzir em um conjunto de medidas práticas (*i. e.*, preparação, liderança, estratégias e rituais e comunicação interpessoal), a fim de transformar o plano real. Representando o ciclo específico da modelação no Futebol.

6 Conclusão

Por conta da abrangência e variabilidade de perspectivas pretendidas nas entrevistas e pela diversidade de características e experiências dos entrevistados, importa referir que houveram poucas unanimidades acerca de temas de interesse do trabalho. Não obstante, podemos fazer considerações importantes acerca de questões discutidas pelos entrevistados (Entrevistado A, 2016; Entrevistado B, 2016; Entrevistado C, 2016. Entrevistado D, 2016; Entrevistado E, 2016; Entrevistado F, 2016), sobretudo, quando estas discussões estão em concordância com a literatura. Portanto, através dos dados recolhidos neste estudo se torna possível fazer considerações acerca de alguns conceitos, ideias e práticas:

- O Modelo de Jogo é o mediador entre a prática exercida pela equipa (*i. e.*, plano real) e o que é considerado ideal pelo treinador (*i. e.*, plano teórico), e deve ser entendido enquanto um sistema dinâmico, vivo e complexo, de tal forma que evolui através do processo;
- O Modelo de Jogo pode ser um referencial, que engloba um conjunto de padrões, critérios e princípios de jogo desejados pelo treinador, utilizado para desenvolver o processo de preparação da equipa;
- O Modelo de Jogo está em constante interação com a Ideia de Jogo do treinador (*i. e.*, plano teórico) e o contexto (*i. e.*, plano real);
- A Ideia de Jogo é um conjunto de ideias (*i. e.*, plano teórico) que são singulares e representam os valores que cada treinador tem acerca do jogo;
- A Ideia de Jogo engloba os Princípios de Jogo, Sistemas de Jogo e funções/missões táticas;
- O Sistema de Jogo é a disposição numérica de base para a organização da equipa;
- O Sistema de Jogo pode favorecer interações e dinâmicas, em função do posicionamento base dos jogadores, mas não caracteriza os padrões comportamentais da equipa;
- O Modelo de Jogo da equipa pode englobar diversos Sistemas de Jogo sem perder seus padrões comportamentais de referência (*e. g.*, Princípios Específicos, critérios, ações individuais);
- O Modelo de Jogo é sensível ao contexto e é necessário que se compreenda fatores contextuais que possam interferir substancialmente na sua manifestação;
- A compreensão e caracterização de fatores contextuais é fundamental, dado que estes podem afetar o desempenho desportivo e permitir construir melhores processos de preparação;

- As características dos jogadores do plantel podem influenciar as ideias do treinador e o Modelo de Jogo da equipa; e deve-se caracterizar o plantel para otimizar o processo de construção da equipa através da potencialização de qualidades individuais a serviço do coletivo;
- Jogadores em contexto de formação têm particularidades e devem ser trabalhados tendo isto em mente;
- Ao trabalhar com jogadores em formação deve-se dar maior ênfase ao desenvolvimento individual;
- Até os 15 anos a ênfase da aprendizagem táctica deve girar em torno dos Princípios Gerais, Operacionais e Fundamentais;
- Há questões associadas à cultura e dinâmica do clube/selecção nacional em que se está inserido (*e. g.*, massa associativa, situação económica, cultura organizacional) que podem influenciar o Modelo de Jogo; o treinador deve caracterizar e se ajustar em função destas questões, sem desvalorizar sua Ideia de Jogo, para ter mais possibilidades de sucesso;
- Há questões relacionadas ao contexto competitivo (*e. g.*, condição dos campos, densidade de jogos) que podem influenciar o Modelo de Jogo; o treinador deve caracterizar e se adaptar a este contexto competitivo;
- O contexto do país e região em que o clube está inserido influencia o Modelo de Jogo através de questões sociais, económicas, comunicativas e culturais; o treinador deve caracterizar e se adaptar a tais questões;
- A comunicação interpessoal deve ser ótima para que se evite crises organizacionais e para que se crie melhores ambientes de aprendizagem; pode-se desenvolver um sistema de apoio aos jogadores e colaboradores provenientes de culturas muito diferentes para facilitar sua adaptação;
- A cultura organizacionais influencia o desempenho desportivo e deve ser diagnosticada pelos gestores dos processos (*i. e.*, equipa técnica); os gestores (*i. e.*, equipa técnica) devem organizar processos ricos que transmitam a visão e os valores desejados e exerçam uma liderança congruente com o exigido pelo contexto;
- O treinador pode moldar a cultura organizacional presente na equipa através de treinos, atividades, regras e atitudes;
- É fundamental que as relações interpessoais estejam bem ajustadas para que a cultura organizacional seja mais forte; o treinador é influente nas relações interpessoais entre os demais indivíduos e pode fortalecer estas relações através de estratégias e ações, a fim de fortificar a cultura

organizacional da equipa;

- Em organizações descentralizadas, como uma equipa a atuar em um jogo de Futebol, deve-se fomentar estratégias para que os jogadores utilizem melhor sua autonomia e liberdade;

- Deve-se potencializar a autonomia e liberdade dos jogadores alicerçadas à aspectos organizacionais; é interessante que a Ideia de Jogo do treinador seja flexível e abrangente para permitir mais espaço para a criatividade e autonomia dos jogadores;

- Para que seja possível a consecução de uma forma de jogar colectiva, a operacionalização do Modelo de Jogo é fundamental;

- O treino deve haver demandas, conteúdos e circunstâncias semelhantes à forma de jogar preconizada pelo Modelo de Jogo;

- É fundamental que os treinos sejam em alta intensidade e concentração; o treino deve favorecer uma alta incidência de comportamentos objetivados para cada sessão; as sessões de treino devem exercitar o que é objetivado para ela;

- Pode-se realizar sessões de treino com ênfase em Princípios de Jogo Gerais, Operacionais e Fundamentais sem ter uma relação íntima com o Modelo de Jogo;

- Pode-se utilizar várias estratégias de ensino/aprendizagem (*e. g.*, feedbacks) e métodos (*e. g.*, global, analítico) nas sessões de treino para atingir os objetivos desta;

- Pode-se utilizar de análises de vídeo para avaliação e controlo de treinos e jogos, no sentido de conceber sessões de treino e estratégias mais adequadas para a equipa; a utilização das análises de vídeo é sensível ao contexto, a variar do momento e forma como será apresentada a análise aos jogadores;

- Pode-se utilizar tecnologias (*e. g.*, GPSs, cardiofrequencímetros, análise de lactato sanguíneo) para monitoramento e controlo de sessões de treino e jogos para coletar informações relevantes acerca das exigências destas atividades e otimizar o processo de preparação;

- Pode-se utilizar tecnologias (*e. g.*, softwares de análise de vídeos) para coletar informações de adversários ou para realizar contratações de jogadores.

Dada estas considerações acerca do que foi discutido no trabalho, é possível cumprir com os seis objetivos propostos, dentro das condições experimentais definidas.

Referências

- Abdullah, M., Musa, R., Maliki, A., Kosni, N. & Suppiah, P. K. (2016). Role of Psychological Factors on the Performance of Elite Soccer Players. *Journal of Physical Education and Sport*, 16(1), 170 – 176. doi: 10.7752/jpes.2016.01027
- Aguiar, M., Botelho, G., Lago, C., Maças, V. & Sampaio J. (2012). A Review on the Effects of Soccer Small-Sided Games. *Journal of Human Kinetics*, 33, 103–113. doi: 10.2478/v10078-012-0049-x
- Akubat, I., Patel, E., Barrett, E. & Abt, G. (2012, October). Methods of monitoring the training and match load and their relationship to changes in fitness in professional youth soccer players. *Journal of Sports Sciences*, 30(14), 1473–1480.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Londres: Sage Publications.
- Ancelotti, C. (2013). *Mi árbol de Navidad: Del Reggio al Real Madrid, história, esquemas y apuntes secretos de un maestro del fútbol y de la humanidad* (O. Hernández, Trad.). Madri: La Esfera de los Libros.
- Araujo, D., Davids, K. W. & Hristovski, R. (2006). The ecological dynamics of decision making in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(6), 653-676.
- Balyi I., Hamilton A. (2004). *Long-Term Athlete Development: Trainability in Childhood and Adolescence. Windows of Opportunity. Optimal Trainability*. Victoria: National Coaching Institute British Columbia & Advanced Training and Performance Ltd.
- Bangsbo, J. & Pietersen, B. (2000). *Soccer Systems and Strategies*. Champaign: Human Kinetics.
- Bangsbo, J. (2008). *Entrenamiento de la Condición Física em el Fútbol* (4a ed.). Badalona: Editorial Paidotribo.
- Bhardwaj, S., Sharma, V. & Deepshikha (2017). A Study on Managerial Communication in Multicultural Workplace. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 9, 60-65.
- Bourbousson, J., Sève, C. & McGarry, T. (2010, February 1). Space–time coordination dynamics in basketball: Part 1. Intra- and inter-couplings among player dyads. *Journal of Sports Sciences*, 28(3) 339–347.
- Bourbousson, J., Sève, C. & McGarry, T. (2010, February 1). Space–time coordination dynamics in basketball: Part 2. The interaction between the two teams. *Journal of Sports Sciences*, 28(3) 349–358.
- Buchheit, M., Allen, A., Poon, T. K., Modonutti, M., Gregson, W. & Di Salvo, V. (2014). Integrating different tracking systems in football: multiple camera semi-automatic system, local position measurement and GPS technologies. *Journal of Sports Sciences*, 32(20), 1844–1857. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/02640414.2014.942687>

- Campos, C. (2008). *A justificação da Periodização Tática como uma fenomenotécnica. A singularidade da Intervenção do Treinador como a sua impressão digital*. Vigo: MCSports.
- Capra, F. (2012). *A Teia da Vida: Uma Nova Compreensão Científica dos Sistemas Vivos* (N. Roberval Eíchemberg, Trad.). São Paulo: Cultrix.
- Carling, C. (2013). Interpreting Physical Performance in Professional Soccer Match-Play: Should We be More Pragmatic in Our Approach?. *Sports Med*, 43, 655–663. doi: 10.1007/s40279-013-0055-8
- Casarin, R., Reverdito, R., Grebogg, D., Afonso, C. & Scaglia, A. (2011). Modelo de Jogo e Processo de Ensino no Futebol: Princípios Globais e Específicos. *Movimento*, 17(3), 133-152.
- Castelo, J. (1996). *Futebol A Organização do Jogo*. Lisboa: Autor.
- Castelo, J. (2009). *Futebol. Organização Dinâmica do Jogo* (2a ed.). Lisboa: Centro de Estudos de Futebol da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Catmull, E. (2014). *Criatividade S. A. Superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração* (N. Montingelli, Trad.). Rio de Janeiro: Rocco.
- Chow, J., Davids, K., Hristovski, R., Araújo, D. & Passos, P. (2011, August). Nonlinear pedagogy: Learning design for self-organizing neurobiological systems. *New Ideas in Psychology*, 29, 189-200. doi: 10.1016/j.newideapsych.2010.10.001
- Costa, I. T., Garganta, J., Greco, P. J. & Mesquita, I. (2011a). Proposta de avaliação do comportamento tático de jogadores de Futebol baseada em princípios fundamentais do jogo. *Revista Motricidade*, 17(3), 511-524.
- Costa, I. T., Garganta, J., Greco, P. J., Mesquita, I. & Maia, J. (2011b). Sistema de avaliação tática no Futebol (FUT-SAT): Desenvolvimento e validação preliminar. *Revista Motricidade*, 7(1), 69-84.
- Costa, I. T., Silva, J. M. G., Greco, P. J. & Mesquita, I. (2009). Princípios Táticos do Jogo de Futebol: Conceitos e aplicação. *Revista Motriz*, 15(3), 657-668.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
- Cummins, C., Orr, R., O'Connor, H. & West C. (2013). Global Positioning Systems (GPS) and Microtechnology Sensors in Team Sports: A Systematic Review. *Sports Med*, 43, 1025-1042. doi: 10.1007/s40279-013-0069-2
- Damásio, A. (2012). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano* (D. Vicente e G. Segurado, Trad.). São Paulo: Companhia Das Letras.
- Davids, K., Araújo, D., Vilar, L., Renshaw, I. & Pinder, R. (2013). An Ecological Dynamics Approach To Skill Acquisition: Implications For Development Of Talent In Sport. *Talent*

Development & Excellence, 5(1), 21-34.

- Delaney, J., Duthie, G., Thornton, H. & Pyne, D. (2018). Quantifying the relationship between internal and external work in team sports: development of a novel training efficiency index. *Science and Medicine in Football*, 2, 149-156. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/24733938.2018.1432885>
- Dellal, A., Chamari, K., Wong, D. P., Ahmaidi, S., Keller, D., Barros, R., Bisciotti, G. & Carling, C. (2011). Comparison of physical and technical performance in European soccer match-play: FA Premier League and La Liga. *European Journal of Sport Science*, 11(1), 51-59. doi: 10.1080/17461391.2010.481334
- Duarte, R., Araújo, D., Correia, V. & Davids, K. (2012). Sports Teams as Superorganisms: Implications of Sociobiological Models of Behaviour for Research and Practice in Team Sports Performance Analysis. *Sports Med*, 42 (8), 633-642.
- Eccles, D. & Tenenbaum, G. (2004). Why an Expert Team is More Than a Team of Experts: A Social-Cognitive Conceptualization of Team Coordination and Communication in Sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 26, 542-560.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2006). Multicultural Crisis Communication: Towards a Social Constructionist Perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4), 180-189.
- Faria, R. F. C. (1999). *Periodização Tática. Um Imperativo Conceptometodológico do Rendimento Superior em Futebol* (Tese monográfica). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Ferguson, A. (2014). *A Minha Autobiografia* (A. Melo, Trad.). Lisboa: Casa das Letras.
- Fletcher, D. & Arnold, R. (2011). A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223-242. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.559184>. doi:10.1080/10413200.2011.559184
- Fletcher, D. & Wagstaff, C. R. D. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 427-434. doi:10.1016/j.psychsport.2009.03.009
- Frade, V. (1995). *Alta competição no Futebol. Que Exigências do Tipo Metodológico?*. Porto: ISEF-UP
- Frawley, S., Favalaro, D. & Schulenkorf, N. (2018). Experience-Based Leadership Development and Professional Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 32(2), 123-134. Retrieved from <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0124>
- Frawley, S., Favalaro, D. & Schulenkorf, N. (2018). Experience-Based Leadership Development and Professional Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 32, 123-134.

- García-Ramos, A., Haff, G., Feriche, B. & Jaric, S. (2018). Effects of different conditioning programmes on the performance of high-velocity soccer-related tasks: Systematic review and meta-analysis of controlled trials. *International Journal of Sports Science & Coaching* 13(1), 129-151. doi: 10.1177/1747954117711096
- Garganta, J. & Pinto, J (1994). O ensino do futebol. In: A. Graça e J. Oliveira (Ed.). *O ensino dos jogos desportivos* (pp. 95-136). Porto: FCDEF-UP.
- Garganta, J. (1995). Para uma teoria dos jogos desportivos coletivos. In: A. Graça e J. Oliveira (Ed.). *O ensino dos jogos desportivos* (pp. 11-25). Porto: FCDEF-UP.
- Garganta, J. (1997). *Modelação Tática do Jogo de Futebol: Estudo da Organização da Fase Ofensiva em Equipas de Alto Rendimento* (Dissertação de doutorado). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Garganta, J. (2008). Modelação tática em jogos desportivos: A desejável cumplicidade entre pesquisa, treino e competição. In Tavares, F., Graça, A., Garganta, J., Mesquita, I. (Eds.), *Olhares e Contextos da Performance nos jogos desportivos* (pp. 108-121). Universidade do Porto: Faculdade de Desporto.
- Garganta, J. (2009). Trends of tactical performance analysis in team sports: bridging the gap between research, training and competition. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(1), 81-89.
- Girginov, V. (2010). Culture and the Study of Sport Management. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 397-417. doi: 10.1080/16184742.2010.502741
- Goig, R. (2008). Identity, nation-state and football in Spain. The evolution of nationalist feelings in Spanish football. *Soccer & Society*, 9(1), 56-63. doi:10.1080/14660970701616738
- Gomes, A. C. (2009). *Treinamento Desportivo: Estruturação e periodização* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Grèhaigne, J., Bouthier, D. & David, B. (1997). Dynamic-Systema Analysis of Opponent Relationships in Collective Actions in Soccer. *Journal of Sports Sciences*, 15, 137-149. doi:10.1080/026404197367416.
- Harper, L. & McCunn, R. (2017) “Hand In Glove”: Using Qualitative Methods To Connect Research And Practice. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 12(7), 990-993. Retrieved from <https://doi.org/10.1123/ijsp.2017-0081>
- Hughes, M. & Bartlett, R. (2002). The use of performance indicators in performance analysis. *Journal of Sports Sciences*, 20, 739-754.
- Impellizzeri, F., Marcora, S. & Coutts, A. (2019). Internal and External Training Load: 15 Years On. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 14, 270-273. Retrieved from <https://doi.org/10.1123/ijsp.2018-0935>

- Itaú (2018). *Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiro*. São Paulo: Autor. Recuperado de https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/italuBBA/Analise_Clubes_Brasileiros_Futebol_Itau_BBA.pdf
- Jeffries, A. C., Wallace, L & Coutts, A. J. (2017). Quantifying Training Loads in Contemporary Dance. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 12, 796-802. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1123/ijsp.2016-0159>
- Jófilo, Z. (2002). Piaget, Vygotsky, Freire e a Construção do Conhecimento na Escola. *Educação: Teorias e Práticas*, 2, 191-208.
- Le Moigne, J. (1999). *La Modélisation des Systèmes Complexes*. França: Dunod.
- Lebed, F. (2006). System Approach to Games and Competitive Playing. *European Journal of Sport Science*, 6(1), 33-42.
- Lebed, F. (2006, March). System approach to games and competitive playing. *European Journal of Sport Science*, 6(1), 33-42. doi: 10.1080/17461390500422820
- Leitão, R. A. A. (2009). *O Jogo de Futebol: Investigação de sua estrutura, de seus modelos e da inteligência de jogo, do ponto de vista da complexidade* (Tese de doutorado). Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, SP, Brasil.
- Lobo, F. (2002). *Os magos do Futebol*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- López, M., Arias, J., Marín, P. & Yuste, J. (2014, June). Time-motion Analysis Procedure in Team Sports: Example for Youth Basketball. *Strength and Conditioning Journal*, 36(3), 71-75.
- Maciel, J. (2011). *Não o Deixes Matar o Bom Futebol e Quem o Joga. Pelo Futebol Adentro Não é Perda de Tempo*. Lisboa: Chiado Editora.
- Maitland, A. (2012). *Organisational Culture and Coach-Athlete Relationships: An Ethnographic Study of an Eliterowing Club* (Doctoral thesis). School of Sport and Education, Brunel University, London, England.
- Maitland, A., Hills, L. A. & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport—A systematic review. *Sport Management Review*, 18, 501-516. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.004>
- McGarry, T., Anderson, D., Wallace, S., Hughes, M. & Franks, I. (2002). Sport Competition as a Dynamical Self-Organizing System. *Journal of Sports Sciences*, 20, 771-781.
- Meggs, J., Ditzfeld, C. & Golby, J. (2014). Self-concept organisation and mental toughness in sport. *Journal of Sports Sciences*, 32(2), 101-109. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/02640414.2013.812230>
- Mohr, M., Krstrup, P. & Bangsbo, J. (2003). Match performance of high-standard soccer players

- with special reference to development of fatigue. *Journal of Sports Sciences*, 21, 519–528. doi: 10.1080/0264041031000071182
- Morin, E. (1977). *Método 1: A Natureza da Natureza* (2a ed.). Sintra: Europa-América.
- Morin, E. (2015). *Introdução ao Pensamento Complexo* (5a ed.). Porto Alegre: Sulina.
- Nédélec, M., McCall, A., Carling, C., Legall, F., Berthoin, S. & Dupont, G. (2012). Recovery in Soccer: Part I-Post-Match Fatigue and Time Course of Recovery. *Sports Med*, 42(12), 997–1015. doi: 10.1112-1642/12/0012-0997/\$49.95/0
- Nédélec, M., McCall, A., Carling, C., Legall, F., Berthoin, S. & Dupont, G. (2013). Recovery in Soccer: Part II-Recovery Strategies. *Sports Med*, 43, 9–22. doi:10.1007/s40279-012-0002-0
- Oliveira, J. G. G. (2004). *Conhecimento Específico em Futebol: Contributos para a definição de uma matriz dinâmica do processo ensino-aprendizagem/treino do jogo* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Palao, J., Villarejo, D. & Ortega, E. (2015). Apoyo Científico al Entrenamiento. Un ejemplo de Abordaje Multidisciplinar e Integración de la Tecnología. *Revista Kronos*, 14(1).
- Passos, P., Araújo, D. & Davids, K. (2012). Self-Organization Processes in Field-Invasion Team Sports: Implication for Leadership. *Sports Med*, 43, 1–7.
- Perarnau, M. (2014). *Herr Pep. Crónica desde dentro de su primer año en el Bayern de Múnich*. Barcelona: Roca Editorial.
- Piaget, J. (1960). *Psychology of Intelligence*. Paterson: Littlefield, Adams & Co.
- Pinto, J. & Silva, J. G. (1989). Futebol Português: Importância do Modelo de Jogo no seu Desenvolvimento. *Revista Horizonte*, 33, 94-98.
- Pivetti, B. M. F. (2012). *Periodização Tática: O Futebol Arte Alicerçado em Critérios*. São Paulo: Phorte.
- Pluri Consultoria (2018). *Os 50 clubes que mais jogaram no mundo nos últimos 10 anos*. São Paulo: Autor. Recuperado de <https://twitter.com/Fernandopluri/status/1099328350810750978>
- Rosa, E., Postnova, S., Huber, M., Neiman, A. & Bahar, S. (2018). Introduction to Focus Issue: Nonlinear science of living systems: From cellular mechanisms to functions. *American Institute of Physics*, 28(10). doi: 10.1063/1.5065367
- Santos, J. (2017). Nutrition for Soccer. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 17(1), 75-107.
- Sarmiento, H., Pereira, A., Matos, N., Campaniço, J., Anguera, M. & Leitão, J. (2013). English Premier League, Spain's La Liga and Italy's Serie A –What's Different? *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 13, 773-789.

- Scaglia, A., Reverdito, R., Leonardo, L. & Lizana, C. (2013). O ensino dos jogos esportivos coletivos: As competências essenciais e a lógica do jogo em meio ao processo organizacional sistêmico. *Revista Movimento*, 19(4), 227-249.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3a ed.). United States of America: Jossey-Bass.
- Sérgio, M. (2012). *Filosofia do Futebol* (4a ed.). Estoril: Prime Books.
- Silva, M. (2008). *O Desenvolvimento do Jogar, segundo a Periodização Tática*. Vigo: MCSports
- Sloane, P. (2015, February). The Economics of Professional Football Revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 1-7. doi: 10.1111/sjpe.1206
- Smith, A. (2004). Complexity Theory and Change Management in Sport Organizations. *E:CO Special Double Issue* 6(1-2), 70-79.
- Stolen, T., Chamari, K., Castagna, C. & Wisloff, U. (2005). Physiology of Soccer: An Update. *Sports Med*, 35(6), 501-536.
- Tamarit, X. (2013). *Periodización Táctica vs. Periodização Tática*. Vítor Frade aclara. Espanha: MB Football.
- Teodorescu, L. (2003). *Problemas de Teoria e Metodologia nos Jogos Desportivos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Teoldo, I., Guilherme, J. & Garganta, J. (2015). *Para um Futebol Jogado com Ideias: Conceção, Treinamento e Avaliação do Desempenho Tático de Jogadores e Equipes*. Curitiba: Appris.
- Tobar, J. B. (2018). *Periodização Tática. Entender e aprofundar a metodologia que revolucionou o treino de futebol*. Estoril: Prime Books.
- Verheijen, R. (2014). *The Original Guide to Football Periodisation. Part 1*. Naarden: World Football Academy.
- Vesala-Varttala, T. & Varttala, T. (2010). *Challenges and Successes in Multicultural Corporate Communication*. Helsinki: HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.
- Vorobyev, A., Zarova, E., Solntsev, I., Osokincan, N. & Zhulevich, V. (2016). Statistical evaluation of football performance depending on the socio-economic development of countries. *Statistical Journal of the IAOS*, 32, 403–411. doi:10.3233/SJI-150952
- Weese, W. (1996). Do Leadership and Organizational Culture Really Matter? *Journal of Sport Management*, 10, 197-206.
- Williams, A., Ford, P., Eccles, D. & Ward, P. (2011). Perceptual-Cognitive Expertise in Sport and its Acquisition: Implications for Applied Cognitive Psychology. *Applied Cognitive Psychology*, 25, 432-442. doi: 10.1002/acp.1710

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. Nova York: The Guilford Press.

Apêndice A – Guião da Entrevista

Histórico pessoal

1 - Qual o seu percurso pessoal/profissional?

(Os seguintes tópicos/perguntas serão utilizados apenas se o entrevistado tiver dificuldade de responder à pergunta ou divagar para temas diversos sem responder à pergunta)

- Onde cresceu? Onde trabalhou? Com quem aprendeu?
- Quais as experiências que considera mais importantes no seu percurso?

Modelo de Jogo – Conceito

1 – Na construção do seu processo de treino, utiliza o conceito Modelo de Jogo?

(Caso o entrevistado responda “Sim” e não explique o conceito)

- Pode explicar em que consiste esse conceito? Porquê o utiliza?

(Caso o entrevistado responda “Não”)

- Pode explicar que ideia utiliza para construir e guiar o processo de treino?

2 – Na sua maneira de pensar e viver o Futebol, encontra diferenças entre os conceitos de Modelo de Jogo, Ideia de Jogo, Sistema de Jogo e Conceção de jogo? Ou entende que sejam sinónimos?

(Caso o entrevistado responda “Sim” e não explique os conceitos)

- Pode explicar o seu entendimento acerca de cada um desses conceitos?

(Caso o entrevistado responda “Não”)

- Pode explicar porquê?

3 – Em algumas culturas, as pessoas ligadas ao Futebol dão uma ênfase muito grande aos sistemas de jogo. Ao mesmo tempo, já vimos treinadores de diversos cantos do mundo

referirem que os sistemas de jogo não têm tanta importância assim. Como perspectiva a relação entre Sistema de Jogo e Modelo de Jogo (ou o termo que o entrevistado utilizar)?

Construção do Modelo de Jogo

1 – Tendo em conta as suas experiências prévias como treinador, quais são as variáveis fundamentais para começar um processo de construção do Modelo de Jogo (ou o termo que o entrevistado utilizar)?

(A seguinte pergunta será utilizada apenas se o entrevistado não tiver clarificado as razões do seu entendimento)

- Porquê considera essas variáveis fundamentais? Pode dar-nos alguns exemplos?

2 – Muitos treinadores referem que têm que dar prioridade a determinados aspetos, em detrimento de outros, durante a operacionalização do processo de construção do Modelo de Jogo. Ao longo do processo, quais são as variáveis mais importantes que podem influenciar a construção do Modelo de Jogo?

(A seguinte pergunta será utilizada apenas se o entrevistado não tiver já respondido)

- Porquê considera essas variáveis mais importantes?

3 – Uma das tarefas dos treinadores passa, habitualmente, pela planificação e programação das sessões de treino. Na sua perspectiva, como é que o seu Modelo de Jogo se reflete na prática do treino diário/semanal?

(A seguinte pergunta será utilizada apenas se o entrevistado não tiver já respondido)

- O que faz para o implementar no terreno? Dê exemplos

- Quais as características fundamentais do processo de treino?

4 – Na sua opinião, qual a importância da criação de uma cultura de equipa? Como promove esse desenvolvimento?

5 – No âmbito do seu Modelo de Jogo, há estratégias que a equipa técnica utilize com frequência nas suas sessões de treino com vista a criar ou induzir determinados comportamentos coletivos?

(A seguinte pergunta será utilizada apenas se o entrevistado não tiver já respondido)

- Quais? E porquê? Pode dar-nos alguns exemplos?

6 – O conhecimento e a tecnologia têm evoluído de maneira extraordinária nas últimas décadas. Na sua equipa técnica, quais tecnologias podem ajudar a melhorar/implementar o seu Modelo de Jogo?

(As seguintes perguntas serão utilizadas apenas se o entrevistado não as tiver respondido na questão anterior e se essa resposta for positiva)

- Que recursos acredita serem mais importantes? Como e quando os utiliza?

7 – A propósito do seu Modelo de Jogo, que espaço concebe para a autonomia do jogador?

(As seguintes perguntas serão utilizadas apenas se o entrevistado não as tiver já respondido)

- Como operacionaliza esses aspetos ao nível do processo de treino?

8 – Hoje em dia, muitos treinadores referem que conhecem muito bem o adversário e que, por vezes, adaptam as suas sessões de treino para contemplar aspetos estratégicos em função do jogo seguinte. Será que uma grande ênfase na variabilidade no treino em função das equipas adversárias não pode prejudicar as aquisições fundamentais do Modelo do jogo?

(A seguinte pergunta será utilizada apenas se o entrevistado não tiver já respondido)

- Porquê? Como?

(Caso o entrevistado se desvie do aspeto estratégico, deverá reformular-se a questão utilizando a seguinte questão: Como é que a análise dos adversários influencia a preparação semanal da sua equipa?)

9 – É relativamente comum vermos os presidentes ou diretores desportivos justificarem a contratação de um treinador pela sua cultura de jogo. Outras vezes, por ser uma pessoa, de

alguma forma, ligada ao clube. Noutros casos, vemos até treinadores sem nenhuma ligação prévia ao clube terem um enorme sucesso após a sua chegada. Tendo em conta a sua experiência como treinador, como acredita que se deve gerir as diferenças entre a cultura do treinador e a dos jogadores?

(As seguintes perguntas serão utilizadas apenas se o entrevistado não as tiver já respondido)

- Acredita que há uma forma “ótima” para que destas duas culturas diferentes surja uma única cultura, diferente das anteriores?
- Quer partilhar algum caso particular a este respeito?

10.1 – Na sua perspetiva, qual a importância das relações interpessoais dentro do clube para o processo de construção da equipa?

(A seguinte pergunta será utilizada apenas se o entrevistado não a tiver já respondido)

- Porquê?

10.2 – Para implementar o seu Modelo de Jogo, acredita que os seus comportamentos como treinador influenciam as relações interpessoais?

(As seguintes perguntas serão utilizadas apenas se o entrevistado não as tiver já respondido)

- Como? E porquê?

Contexto

1 – Na sua opinião, qual a importância de caracterizar o contexto em que se está inserido para otimizar o processo de construção da sua equipa? Porquê?

(As seguintes perguntas serão utilizadas apenas se o entrevistado não as tiver já respondido)

- Como acontece essa caracterização do contexto? A que aspetos costuma dar atenção? Pode dar-nos alguns exemplos?

2 – Nos processos que conduziu, qual a influência das características dos jogadores na construção da sua equipa?

(A seguinte pergunta será utilizada apenas se o entrevistado não a tiver já respondido)

- Como influenciou a construção da equipa?

(Os seguintes tópicos servem apenas para guiar o entrevistador em caso de entrevistas com pessoas com experiência no contexto de formação)

- Idade; cultura de jogo; personalidade; estrutura física, etc.

- Com os entrevistados com experiência na formação, enfatizar essa questão com perguntas sobre o contexto de formação e as diferenças de conteúdos, volume de treino, entre outros.

3 – Alguns clubes possuem ou tentam criar uma cultura própria. E todos os clubes têm características que os diferenciam. Tendo em conta os clubes em que já treinou, sentiu que a cultura do clube influenciou o processo de construção da equipa?

(A seguinte pergunta será utilizada apenas se o entrevistado não a tiver já respondido)

- Como?

(Os seguintes tópicos servem apenas para guiar o entrevistador em caso de entrevistas com pessoas que tiveram experiências em clubes com culturas muito diferentes)

- Estrutura física; estrutura humana; cultura de jogo; pressão por resultados.

- Com alguns entrevistados que possuam essa experiência, enfatizar essa pergunta com perguntas sobre as diferenças entre os clubes em que já trabalharam.

4 – O número de dias entre cada jogo é um assunto amplamente discutido hoje em dia. Na sua perspectiva, há influência do calendário de competições na construção do Modelo de Jogo?

(As seguintes perguntas serão utilizadas apenas se o entrevistado não as tiver já respondido)

- Que influências são essas? Pode dar exemplos?

(Os seguintes tópicos servem apenas para guiar o entrevistador em caso de entrevistas com pessoas que tiveram oportunidade de trabalhar com calendários competitivos muito exigentes)

- Enfatizar com entrevistados que não tocaram neste ponto na questão 3. E especialmente os que vivenciaram clubes onde só jogavam 1 vez por semana e clubes em que o calendário é quase inteiro com 2 jogos por semana.
- Em casos em que os entrevistados possuam experiência em contextos de seleção nacional: pedir para responder à pergunta tendo em conta esse contexto de seleção; pedir ainda que contraste esse contexto com o de um clube, caso tenham essa experiência também.

5 – Fruto da globalização, a mobilidade e proximidade entre diferentes culturas é cada vez maior. Mesmo assim, a diversidade cultural continua a ser enorme. Na sua opinião, o contexto do país em que se trabalha pode influenciar o processo de construção do Modelo de Jogo?

(As seguintes perguntas serão utilizadas apenas se o entrevistado não as tiver já respondido)

- Como? E porquê?

(Os seguintes tópicos servem apenas para guiar o entrevistador em caso de entrevistas com pessoas que tiveram vivências como treinadores em mais de um país)

- Diferenças culturais, religiosas, climáticas, nutricionais, etc.
- Enfatizar esta pergunta com entrevistados que tiveram vivências como treinadores em mais de um país. E ainda mais ênfase se tiveram vivências em países com cultura não ocidental.

Apêndice B – Entrevista com Entrevistado A

Álvaro Martins - Qual o seu percurso pessoal e profissional?

Entrevistado A - Quando eu acabei de jogar futebol abriram alguns cursos para treinadores de futebol para ex-jogadores da primeira divisão da Espanha e internacionais na Federação Espanhola. E eu, como joguei na primeira divisão da Espanha, me inscrevi e como eu queria estar ligado ao mundo do Futebol, comecei a estudar e fazer os cursos. Fui cumprindo etapas, as 3 necessárias, e consegui a licença UEFA Pro que eu tenho hoje.

Álvaro Martins - Quais experiências que você considera mais importantes neste percurso?

Entrevistado A - A primeira experiência sempre é marcante. No caso, no primeiro nível eu podia treinar até Juvenil e tinha obrigatoriedade de cumprir um estágio ou treinar uma equipa. E era um desafio para mim, porque eu sou um ex-jogador e com o pouco estudo que eu tinha apenas da preparação do primeiro curso, assumi uma equipa Juvenil. Pelo meu nome na Espanha eu consegui treinar uma equipa que era da minha região de Galícia, com alguns garotos que disputavam um campeonato de segundo nível e me saí bem, foi bonito e marcante para mim porque foi o início. Aí que eu comecei a pegar o gozo por treinar. Gostei, fizemos uma boa primeira etapa, fomos campeões e me animei. Depois apareceu o segundo curso com mais ou menos as mesmas características e fui me animando. Portanto, acho que a primeira foi a mais marcante pois eu não estava preparado como estou hoje. Como treinadores, temos que ter um aprendizado constante e acredito que sou melhor treinador agora do que no começo da temporada, mas o mais marcante foi quando comecei no Juvenil do Estradense que é a equipa da minha região.

Álvaro Martins - Na construção do seu processo de treino, utiliza o conceito de Modelo de Jogo?

Entrevistado A - Sim. Eu, sinceramente, quando comecei, não utilizava. Eu fazia os treinamentos que eu gostava de fazer quando eu era jogador ou quando via um treinamento que era divertido e intenso para os jogadores. Eu buscava mais a intensidade do que exercícios adaptados ao Modelo de Jogo que eu jogava. Aprendi com o tempo, com os estudos, com os cursos e eu agora treino em função do meu Modelo de Jogo e eu acho que é o correto.

Álvaro Martins - Na sua maneira de pensar o Futebol, encontra diferenças entre o conceito de Modelo de Jogo, Ideia de Jogo e Sistema de Jogo?

Entrevistado A - Isso aí é mais para os filósofos do Futebol. Eu tenho minha maneira de pensar, cada um tem sua maneira de pensar. Eu foco no meu Modelo de Jogo e tento criar meus exercícios em cima do meu Modelo de Jogo. E existem vários nomes, propostas e alternativas para dizer o mesmo, mas eu não vejo muita diferença entre eles e prefiro focar no que eu sei. E isso quer dizer: focar no meu Modelo de Jogo, fazê-lo da melhor forma possível e desenvolver exercícios para melhorar como a equipa vem jogando. Sempre em direção à maneira que eu penso que uma equipa deve jogar.

Álvaro Martins - Como você vê a relação entre Sistema de Jogo e Modelo de Jogo?

Entrevistado A - São termos mais voltados para a teoria do Futebol. Quando eu jogava não falavam muito nesses termos. Estou aprendendo ainda em muitos sentidos e o que eu levo para a prática é que eu tenho que saber muito bem o que eu quero para a minha equipa e o meu Modelo de Jogo. Tenho que descobrir como a minha equipa funciona melhor de acordo com os jogadores que tenho.

Álvaro Martins - Tendo em conta suas experiências, quais as variáveis fundamentais para começar a construção do seu Modelo de Jogo?

Entrevistado A - O meu Modelo de Jogo é sempre baseado nos jogadores que tenho. Posso ter uma maneira de pensar que eu goste mais, posso preferir um 1-4-4-2 ou 1-4-3-3, mas sempre espero ver as características dos meus jogadores para montar a minha equipa. Este ano eu comecei no 1-4-3-3 porque eu achava que era uma ideia se adaptava melhor aos jogadores que eu tinha. Depois com o caminhar do campeonato e com as dificuldades que fui tendo com lesões, acabamos mudando para um 1-4-4-2 e tivemos que mudar exercícios e dinâmicas da equipa porque antes tudo que fazíamos era em função do 1-4-3-3. Mas em Janeiro mudamos de sistema e mudamos a maneira de jogar e de nos movimentar dentro do campo.

Álvaro Martins - Durante a época acontecem alguns problemas. Quais são as variáveis que você acha que podem influenciar a construção da equipa no decorrer da temporada?

Entrevistado A - As variáveis são: resultados, lesões e vendas de jogadores, por exemplo. Este ano a minha equipa mudou muito e fui obrigado a variar meu Modelo de Jogo. Então acredito que lesões, vendas e chegadas de jogadores influenciam bastante nesse desenvolvimento do Modelo de Jogo.

Álvaro Martins - Uma das tarefas dos treinadores passa pela planificação e programação das sessões de treino. Na sua perspectiva, como o seu Modelo de Jogo se reflete no treino?

Entrevistado A - Nós normalmente pensamos que as tarefas e os exercícios têm que ser baseadas no Modelo de Jogo. Antigamente eu não pensava assim, pensava que os jogadores tinham que se divertir e depois num momento mais tático queria que jogassem da maneira que eu gostava, mas eram exercícios que não tinham relação com a forma que eu queria que a equipa jogasse. Eu acho que tem tudo a ver porque as repetições e as familiarizações dos movimentos e dos treinamentos têm influência no Modelo de Jogo. Então se durante a semana os jogadores se familiarizam com a maneira de pressionar, com a maneira de jogar em organização ofensiva e em organização defensiva e com os problemas que vão encontrar no jogo fica muito mais fácil da equipa jogar bem e muito mais fácil que os jogadores tenham um bom rendimento.

Álvaro Martins - Na sua opinião, qual a importância da criação de uma cultura de equipa?

Entrevistado A - Primeiro temos que ter jogadores que não pensem apenas neles mesmos e pensem na equipa. Um jogador egocêntrico e que só pensa em si não cabe na minha equipa e acho que em nenhuma. Se o jogador que temos pensa em disfrutar no campo, mas disfrutar como equipa e com os seus companheiros, tendo e dando protagonismo aos companheiros, sem reter a bola muito tempo, já temos começamos a construir bem a equipa. A principal coisa é ter jogadores que pensem na equipa e que não pensem apenas em si. Isso é meio caminho andado para formar uma equipa competitiva, boa e que não crie conflitos por motivos egocêntricos.

Álvaro Martins - No seu processo de treino, há estratégias que a equipa técnica utiliza nas sessões de treino para criar comportamentos coletivos?

Entrevistado A - As estratégias que utilizamos mais são os feedbacks principalmente focados em não reter muito a bola, em induzir o adversário ao erro e sobre o companheiro na cobertura ser beneficiado no ganho da bola. No trabalho extra-campo, já fomos à um ginásio fora do clube para

fazer natação ou spinning ou uma atividade extra para formar o grupo, onde cria um ambiente diferente que traz coisas além do treino normal. Nós fizemos alguns jogos em que deixávamos os jogadores escolherem as equipas e normalmente eles escolhiam os companheiros que eram mais chegados. Depois nós marcamos quem ganhou mais, quem fez mais gols. Quando fazíamos isso, nós conseguíamos controlar quem marcava mais nos treinos, as equipas que ganhavam mais nos jogos de 3 equipas e isso mexia com eles, os motivava. Isso fazemos só no momento, mas não registramos depois para fazer o relatório do ano inteiro. No campo nós insistimos bastante que se um companheiro se sacrificou para o outro ser beneficiado, ele tem que ser valorizado por isso. Se na hora da pressão, por mais que eu esteja cansado, induzo o adversário ao erro e meu companheiro ganha a bola, ganhamos todos. E também para que não retenham muito a bola em organização ofensiva para que todos disfrutem, todos participem e se sintam participantes do processo. Eu, sinceramente, confio muito que, no Futebol, sobrevive o bom ambiente e o treinador através de resultados. Não acredito que, por exemplo, uma equipa aqui em Portugal que tenha 80% de brasileiros não vá funcionar. Não acredito. Acredito que há um respeito entre todos, mas o resultado irá dizer se vai haver um bom ambiente ou não. Podemos ter um balneário com 100% de portugueses, mas a equipa não funciona, então o treinador não vai ter vida e os jogadores vão estar num mau ambiente. Então acho que o bom ambiente é consequência de vitórias e por isso que eu penso que na hora do treinamento temos que treinar intensamente para jogar intensamente para termos bons resultados. Os jogadores que não treinam intensamente comigo não estão aptos para jogar. E depois o bom ambiente penso que se dá através de bons resultados. E se eles podem conviver bem no campo com alguma atividade extra que podemos fazer, ótimo. Mas acredito muito nos resultados. Se estamos ganhando os jogadores ficam felizes, se estamos perdendo eles começam a dar desculpas em tudo, se fecham, criticam uns aos outros.

Álvaro Martins - Na sua equipa técnica, quais tecnologias ajudam vocês a melhorar e implementar coisas no Modelo de Jogo?

Entrevistado A - Na verdade nós só temos a ajuda do olho humano. Somos quatro pessoas trabalhando no corpo técnico e temos uma câmara que grava os jogos e alguns treinamentos. É o que temos para melhoria. Na próxima temporada o clube está investindo em novas tecnologias como GPS, materiais de avaliação fisiológica e um novo software que nos dará no intervalo do jogo algumas situações do jogo para melhorarmos alguns pontos da primeira parte e alguns detalhes

da equipa adversária que podemos explorar. Neste momento só temos a câmara e a nossa visão. Temos poucos recursos, mas o clube está fazendo um esforço para trazer novas tecnologias para a próxima época.

Álvaro Martins - Como e quando vocês utilizam a câmara e os recursos de análise?

Entrevistado A - A câmara é uma câmara deficitária porque é uma camera fotográfica que faz filme, mas nós usamos em alguns treinamentos para analisarmos detalhes que têm alguma discordância dentro da equipa técnica porque uns veem e outros não. Gravamos e analisamos o treinamento em conjunto. Também utilizamos a câmara nos jogos. Temos uma plataforma no estádio para gravar os jogos e depois de gravados passamos para a internet. Todos nós analisamos, mas o analista grava, corta e depois passamos para os jogadores alguns acertos e erros dos jogos. O analista também faz um relatório do nosso próximo adversário com a sua organização ofensiva, organização defensiva, transições e esquemas táticos. E vemos os jogos, eu gosto de ver os últimos 3 jogos do próximo adversário. E apresentamos aos jogadores cortes da organização defensiva ou ofensiva, dependendo dos nossos objetivos para o treino. Apresentamos cortes antes do treino e depois vamos para o campo. Algumas vezes cortamos algumas imagens individuais de jogadores que cometem erros muito marcantes que tentamos trabalhar com eles. Portanto, cortamos alguns vídeos dos últimos jogos e vamos discutir particularmente com o jogador. Porque dependendo do jogador, temos que conversar individualmente com ele ou sua moral vai abaixo e sempre precisamos de todos os jogadores.

Álvaro Martins - Na sua equipa que espaço você concebe pra liberdade do jogador?

Entrevistado A - Eu priorizo a organização, mas deixo bastante liberdade e acredito muito na imaginação e criatividade do jogador. Na parte ofensiva eu os deixo à vontade para criar, apesar de indicar movimentos da equipa. Mas em vários momentos lhes deixo em liberdade para criarem. Quando o jogador é criativo nós temos que lhe dar liberdade porque ele vai inventar coisas boas para a equipa. Na parte defensiva há menos liberdade, os obrigo a estarem organizados como eu quero. E na parte ofensiva, a partir do meio campo lhes dou liberdade para criar e fazerem coisas diferentes, mas dentro de uma ordem.

Álvaro Martins - Nos treinos vocês têm algum tipo de exercício ou feedback para enfatizar essa liberdade?

Entrevistado A - Nós sempre damos feedbacks. No primeiro dia que ele ouve determinado feedback entra num ouvido e sai no outro, depois o feedback começa a ficar mais marcante para o jogador. Algumas vezes paramos o exercício para falar com algum jogador. Mas a base dos feedbacks nesse sentido é que queremos jogar simples quando a bola ainda está no nosso campo defensivo e no campo ofensivo eles já têm mais liberdade para fazerem coisas diferentes. Isso está sempre presente nos nossos exercícios, vamos sempre dando feedbacks nesse sentido e explicando aos jogadores individualmente ou coletivamente que em algumas situações eles têm liberdade para criarem e inventarem e em outras não. Então é mais através de feedbacks do que outra coisa.

Álvaro Martins - Hoje em dia muitos treinadores referem que conhecem muito bem o adversário e, por vezes, adaptam suas sessões de treino para tentar ir de encontro a alguns aspectos estratégicos em função destas informações. Será que uma ênfase muito grande nesta mudança do treino em função do adversário não pode prejudicar a própria equipa?

Entrevistado A - Eu acho que sim (uma ênfase na mudança do treino em função do adversário pode prejudicar a própria equipa). Normalmente, foco mais na minha equipa. Acredito e confio muito na minha equipa. Por mais que joguemos contra os grandes, foco mais na organização e imaginação da minha equipa. A única coisa que eu mudo durante a semana de treinos é que quando vou fazer exercícios maiores, tento utilizar a estrutura do adversário em uma das equipas. Nunca penso em mudar a forma como queremos jogar só porque vamos jogar com o Benfica, por exemplo. Não vou optar por jogar atrás e com transições fortes só por causa do adversário. Sinceramente, tentei este ano jogar sempre igual, não sei se consegui. Mas tentamos pressionar sempre o adversário a partir do primeiro terço do campo, pressionar saídas de bola para que percam a bola. A única coisa que mudo no meu treinamento são os sistemas de jogo do adversário, além disso, todo o foco é na minha equipa. Acredito que se eu dou um feedback que estou mais preocupado com a nossa equipa do que com o adversário, passo mais confiança aos jogadores. E se eu estou mais pendente do contrário, vou dar um feedback de medo ou de temor que fará com que os jogadores entrem com algum medo. A única coisa que mudo mesmo então são os sistemas, se eles jogam em 1-4-3-3 ou em 1-4-4-2, tento colocar uma equipa em 1-4-3-3 ou 1-4-4-2 em alguns exercícios. Mas o foco, sem dúvidas, é maior na minha equipa e penso que se jogarmos bem com nosso Modelo de Jogo e nossos jogadores, podemos ter êxito. Se só pensarmos no adversário começo a interferir em algumas ideias na cabeça dos jogadores e não quero isso. E eu quero que os

jogadores tenham as coisas claras. Isso significa jogar como temos treinado, mesmo que seja contra uma equipa grande. E, desta forma que faço, acredito que dou mais confiança ao jogador do que se eu fizesse contrário.

Álvaro Martins - É comum vermos presidentes ou diretores justificarem a contratação de um treinador pela sua cultura de jogo. Tendo em conta a sua experiência como treinador, como acredita que se deve gerir as diferenças entre as ideias e a cultura dos treinador e a dos jogadores?

Entrevistado A - Primeiro, acho que para a contratação do treinador, ele tem que conhecer a liga. Acho que um treinador que não conhece a liga tem muitas dificuldades. Depois acho que há muitas contradições, há presidentes que contratam um treinador porque tem um modelo de jogo ofensivo, que busca ser pressionante, que deixa espaço atrás e tentam assumir o jogo com muita posse de bola. E após 2 ou 3 meses com resultados fracos, mandam embora o treinador e trazem um treinador com ideias totalmente diferentes. Que joga com a defesa mais embaixo, esperando o adversário. Sendo que durante a pré-temporada o clube trouxe jogadores mais ofensivos, então há um conflito que não consigo compreender. Mas acho que é coerente uma pessoa ser contratada pela competência e pela confiança, mesmo que seja um amigo do presidente. Se eu estou colocando dinheiro e confio nessa pessoa é bastante conveniente dar-lhe este posto. Não tenho problema em dizer que se a pessoa tem capacidade e eu confio na pessoa, não teria problemas em dar o poder a ela. Quando acontece do treinador e dos jogadores terem ideias diferentes acho que temos que trabalhar com muito feedbacks e com muita conversa. Falar sempre com todos, não falar apenas com os titulares, tentar falar alguns detalhes por setores, por exemplo, com a linha de trás. Explicar em vídeos, apresentações e outros programas qual o meu Modelo de Jogo, o que eu quero deles, que função que eu quero deles. Acho que não há nenhum problema. Acredito é que seja difícil mudar de uma hora para outra. Mas com muita conversa, muito treino, muito feedback, muitas apresentações, muitos exercícios baseados no modelo de jogo, ao final de algum tempo é possível mudar. O Futebol é feito de repetições. E se te dão tempo é possível mudar as ideias dos jogadores, mas continua sendo complicado.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, qual a importância das relações interpessoais dentro do clube na construção da equipa?

Entrevistado A - Importância máxima. Se te dão o poder de assumir a equipa e formar uma equipa competitiva para dar os resultados que te pediram, você tem que ter bastante poder para escolher os jogadores que você quer. Não somente o diretor desportivo ou o presidente têm que escolher os jogadores, o treinador também tem que escolher. Hoje em dia o Futebol tem muito negócio, por interesses algumas vezes te forçam a receber um jogador que você não gosta e que acredita que não tem condições de estar ali e depois o clube ainda acaba perdendo dinheiro. Acho que num clube as relações têm que ser muito boas. Do treinador com o presidente e com o diretor desportivo para entrar em consenso e contratar jogadores que deem resultado. Também para que todos saibam para que lado estamos remando e remarmos juntos. Se não fica muito difícil.

Álvaro Martins - Para o seu Modelo de Jogo, você acredita que seus comportamentos como treinador influenciam na forma como as pessoas do clube se relacionam?

Entrevistado A - Acredito que sim. Sou uma pessoa que no jogo está bastante nervoso, mas durante a semana sou uma pessoa muito permissiva. Eu quero que todos se sintam participantes do projeto. Sei que no Futebol muito gente torce contra e se eu não delegar funções e der poder aos que trabalham comigo, mesmo quando ganharmos ninguém vai estar contente. Então eu delego bastantes funções durante a semana, quero que todos participem, que todos tomem decisões e acredito que com isso os jogadores se sintam melhor e mais à vontade para treinar tranquilos e sem estresse. Ainda que saibam que o treino é exigente e intenso para podermos jogar com alta intensidade. A única exigência que eu tenho com os jogadores é essa. Mas eles sabem que sou uma pessoa tranquila, uma pessoa alegre que gosta de brincadeira e gosta de trabalhar na hora certa. Todos que trabalham comigo sabem que sou bastante disponível para delegar funções e deixar que tomem decisões. Assim o processo vai funcionando. Sem delegar funções é impossível. Uma pessoa só não consegue coordenar o grupo sozinho. Eu penso que tenho que delegar para que se sintam participativos e para que os jogadores se sintam mais tranquilos, pois sabem que podem falar tanto comigo como com meus auxiliares e que eles estarão disponíveis para qualquer jogador de igual forma. Além disso, os jogadores sabem que a exigência é máxima, mas que nós da equipa técnica somos pessoas próximas deles e que estão remando para o mesmo lado.

Álvaro Martins - Na sua opinião, qual a importância de caracterizar o contexto do clube para melhorar o processo?

Entrevistado A - Acredito que temos sempre que olhar para os jogadores que temos para podermos melhorar a equipa. Os jogadores receberem salários em dia é muito importante e, se possível, dar premiações financeiras quando atingimos algum objetivo porque isso sempre é algo aliciante para todos. Depois é muito interessante conhecer os problemas pessoais dos jogadores, cada um é filho de uma mãe e tem características diferentes e seus problemas diários. Seria importante ter uma pessoa disponível para resolver problemas dos jogadores. Isso são coisas que quando o clube tem, podem ajudar na melhoria da integração, do comportamento e do bem-estar do clube.

Álvaro Martins - Identificar se os clubes te oferecem essas coisas que você disse é um aspecto interessante?

Entrevistado A - Acredito que sim. Hoje em dia a crise está enorme e há muitos treinadores. Então quando você está sem contrato você quase aceita qualquer coisa, salvo os treinadores de topo. Mas sempre é interessante saber se os salários estão em dia, se os jogadores recebem prêmios, se eles têm assistência do clube quando precisam de alguma documentação ou algum problema particular. Isso é ótimo conhecer antes porque minimiza os problemas que você pode ter no futuro.

Álvaro Martins - As características dos jogadores influenciam no processo da equipa?

Entrevistado A - Sim. Tanto é que neste ano começamos no 1-4-3-3 porque era um sistema de jogo que parecia correto para os jogadores que tínhamos. Depois com algumas lesões e vendas, a equipa foi passando a ter outras características e com a chegada de jogadores em Janeiro, vimos que tínhamos que mudar de sistema. Com os jogadores recém-chegados e as perdas que sofremos, o melhor era jogar no 1-4-4-2. Tenho certeza que as características dos jogadores influenciam muito na construção do Modelo de Jogo.

Álvaro Martins - Nos clubes que você já treinou, sentiu que a cultura do clube influenciou alguma coisa que você pensava para a equipa?

Entrevistado A - Sim. O clube tem uma cultura de vender os jogadores de destaque e repôr essas vendas com jogadores com potencial, principalmente do Brasil, que é uma fonte inesgotável de talento. O suporte econômico do clube é bom e não atrasam salários. É uma cultura que eu aceito, mas gostaria que o clube segurasse um pouco mais os jogadores que se destacam para nós tentarmos fazer um trabalho a longo prazo. Sei que sem a saída dos jogadores o clube pode ter problemas

econômicos, por isso aceito tranquilamente essa cultura do clube. Até porque sei que o clube vai trazer uma reposição que vai solucionar nossos problemas. Estou até feliz com essa cultura, acredito que é a realidade do Futebol de hoje em dia.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, o calendário das competições altera o processo da equipa?

Entrevistado A - Claro. Se nós jogamos segunda e sexta, a programação de treino e recuperação sofre influencia disso. O que eu vejo aqui é que os jogadores das equipas menores têm dificuldade em jogar sempre dois jogos por semana. Está claro que o calendário, que hoje em dia está sendo muito discutido pelos problemas de excesso de jogos, afeta a organização de treinamentos e microciclos.

Álvaro Martins - Na sua opinião, o contexto do país do clube, influencia o que se passa na equipa?

Entrevistado A – Claro que influencia. Se o país está na bonança não haverão problemas financeiros e virão melhores jogadores. Mas quando o país está em crise poderão existir problemas financeiros, atrasos de salários e trarão jogadores mais baratos. Isso são sempre problemas para o treinador e para o clube. Quando o país está em crise e isso afeta o clube, haverão problemas com jogadores e depois teremos resultados negativos por conta desses problemas. E quando o país está bem todos querem jogar lá e virão os melhores jogadores porque sabem que haverá mais dinheiro e melhor espetáculo.

Álvaro Martins - Muito obrigado pela disponibilidade. Esta entrevista é fundamental tanto para mim como para o meu trabalho.

Apêndice C – Entrevista com Entrevistado B

Álvaro Martins - Qual o seu percurso pessoal e profissional?

Entrevistado B - Bom, curiosamente antes de eu fazer o curso de Educação Física e Desporto andei na área de Economia e fiz Contabilidade. Terminei o curso e percebi que não era aquilo que eu queria fazer e comecei a pensar o que é que eu realmente gostaria. Vim para o curso de Educação Física porque desde miúdo, assim como a maioria dos miúdos, tinha o sonho de ser jogador de Futebol. Como o jeito não ajudava muito, tive que me conformar que não dava. E quando comecei a pensar na possibilidade de trabalhar ligado ao Desporto pensei que ser professor de Educação Física não era aquilo que me seduzia mais, mas teria emprego. E depois tentaria trabalhar com Futebol. Foi um pouco este o caminho que me fez vir para esta área. Depois, em termos profissionais, trabalhei alguns anos no Futebol de Formação, mas nunca tinha estabelecido metas de onde queria chegar. Sempre dava o meu melhor e queria sempre subir de patamares. Comecei num clube muito pequeno a trabalhar como adjunto dos Sub-15. Depois trabalhei na Formação do Boavista, que, na altura, era um clube importante, sobretudo na Formação, mas também no Futebol sénior. Depois dei um salto gigante para trabalhar numa equipa profissional, no Sporting. Da Formação do Boavista fui para o Futebol profissional numa equipa como o Sporting. Um pouco por ter tido alguma sorte. Às vezes, é preciso estar no sítio certo à hora certa. Eu era professor do ISMAI de Futebol e estava a fazer o mestrado. O arguente da tese foi o professor Gomes Pererira, que é professor aqui na FMH. E na altura foi-lhe pedido para encontrar alguém para trabalhar com ele e com a equipa técnica. Portanto, um Preparador Físico. E ele gostou do meu trabalho e, um dia, perguntou-me se eu estaria interessado e foi assim que aconteceu o meu salto gigante para o Futebol profissional. Depois trabalhei seis anos no Sporting com vários treinadores. E estive também por um pequeno período no AEK de Atenas com o Fernando Santos que hoje é Selecionador Nacional. E depois trabalhei quatro anos na Seleção Portuguesa com o Paulo Bento. E agora, há menos de um ano como o treinador da Seleção Nacional Sub-15.

Álvaro Martins - O professor se licenciou no Porto?

Entrevistado B - Sim, eu fiz a licenciatura no ISMAI e o mestrado na FADEUP

Álvaro Martins - Na construção do seu processo de treino utiliza o conceito de Modelo de Jogo?

Entrevistado B - Sim.

Álvaro Martins - Pode explicar em que consiste esse conceito para você e porque o utiliza?

Entrevistado B - Eu vejo o Modelo de Jogo como a forma de jogar que nós queremos para a nossa equipa. E, naturalmente, tem em conta a minha ideia sobre o jogo, o que eu gosto, mas também as características dos jogadores. De que forma influência claramente? Procuro em todos os exercícios que são fundamentais no meu treino, porque fazemos por vezes alguns exercícios que são importantes, mas que não são os mais fundamentais, mais à frente explicarei melhor. Quando desenho, penso ou crio os exercícios estou a pensar claramente o que é que eu quero passar aos jogadores em termos de mensagem. Pensando agora como treinador principal e que faço os treinos sozinho, pelo contexto que existe nas seleções jovens, sou eu que programo os meus treinos. Levando em consideração que num contexto de seleção temos muito pouco tempo para treinar, tenho que identificar o que é fundamental. Vejo os treinos que tenho disponíveis, quantas sessões de treino e quais são os exercícios que me permitem rentabilizar ao máximo o tempo que eu tenho para passar a mensagem daquilo que é mais importante, porque como eu disse, o tempo é muito curto. Portanto, até nos mais pequenos detalhes é isto que eu penso. Configuro exercícios que permitam treinar comportamentos que eu quero que eles tenham, sempre de acordo com a forma de jogar pretendida. Mas existem, por vezes, alguns exercícios, como de finalização, que nem sempre têm tudo a ver com a forma de jogar que eu pretendo. Porque acho que, por vezes, é importante trabalhar questões técnicas independentemente delas estarem associadas a movimentos específicos da nossa forma de jogar. A forma como eu vejo a importância e o que é o Modelo de Jogo é esta.

Álvaro Martins - Na sua maneira de viver o Futebol, encontra diferenças entre os conceitos de Modelo de Jogo, Ideia de Jogo, Sistema de Jogo e Conceção de Jogo?

Entrevistado B - Sei que há muito essa discussão filosófica em torno desses conceitos. Claro, Modelo de Jogo é claramente distinto de Sistema de Jogo. Olho para o Sistema de Jogo como a disposição base dos jogadores. É uma forma de definir quantos defesas jogam, quanto médios e quantos avançados. Basicamente se resume a isso. É um indicador, mas um indicador que tem relativamente pouca informação. Mas na cultura futebolística que temos, permite logo identificar algumas situações em termos de como a equipa joga. Mas apenas isto. Depois Modelo de Jogo,

Conceção de Jogo e Ideia de Jogo não dou tanta relevância à esta distinção de conceitos porque posso estar a falar com meus jogadores e dizer "A nossa Ideia de Jogo é mais assim", mas acredito que a Ideia de Jogo esteja um pouco mais ligada à ideia que eu tenho sobre como jogar abstraindo os jogadores que tenho. A minha Ideia de Jogo é aquilo que é o meu ideal. O Modelo de Jogo é a combinação daquilo que é a minha Ideia de Jogo com as características dos jogadores e do clube ou da seleção onde eu me encontro. Não posso me abstrair disso totalmente. Vamos imaginar que eu gostaria muito de jogar com o bloco baixo e em contra-ataque predominantemente. Mas se eu vou treinar a Seleção Portuguesa, tenho que perceber que esse não é um padrão habitual naquilo que é a forma de jogar de Portugal. Portanto, não teria cabimento eu não mudar o chip para me aproximar daquilo que é mais cultural. Um treinador que vai treinar o Barcelona tem que se adaptar claramente aquela cultura do que é treinar o Barcelona. Portanto o Modelo de Jogo vai ser no fundo uma criação que tem em conta tudo isto: a Ideia de Jogo do treinador, as características dos jogadores e a cultura do clube. Depois não sei se faltava alguma outra expressão. A Conceção de Jogo acredito que se aproxime mais da Ideia de Jogo, posso dizer Ideia de Jogo e Conceção de Jogo quase num sinónimo. Mas o Modelo de Jogo será aquilo que, de fato, procuramos treinar, aquilo que é mais visível. É o resultado de tudo que falei.

Álvaro Martins - Em algumas culturas as pessoas ligadas ao Futebol dão uma grande ênfase aos Sistemas de Jogo, como no Brasil. Ao mesmo tempo, já vimos treinadores de diversos cantos do mundo referirem que o Sistema de Jogo não tem tanta importância assim. Portanto, como perspectiva a relação entre o Sistema de Jogo e o Modelo de Jogo?

Entrevistado B - Eu acho que tem alguma importância. Se não tivesse nenhuma importância, nem haveria referência a isto. Mas não tem mais importância do que aquilo que realmente tem. Tenho noção de que no Brasil valorizam demasiadamente os Sistemas de Jogo. Tal como em Portugal havia comentadores, sobretudo mais antigos, que quando as coisas não estavam a correr bem, aquilo que falavam sistematicamente era quais alterações o treinador poderia fazer ao Sistema de Jogo para melhorar a situação. E nunca falavam ou não pensavam praticamente nada sobre dinâmicas de ocupação de espaços, sobre o que estava a acontecer e como se podia tirar partido não mexendo necessariamente no Sistema de Jogo, mas com alterações de comportamentos tácticos. Frequentemente a ideia era tirar um médio e colocar um avançado porque o problema era porque tinha pouca gente na frente e não havia gente suficiente na zona de finalização. Ou então a

equipa estava a perder o meio-campo e tinha que colocar mais um jogador no meio-campo. Então ouvi muitas vezes este tipo de comentários não só de comentadores, mas também de treinadores. Isto mostra claramente uma valorização tremenda daquilo que é o Sistema de Jogo e do encaixe entre sistemas. Acho que isso acontece cada vez menos em alto nível. Foi ficando banal os treinadores dizerem que o que importa é a dinâmica, mas é verdade. Se pensarmos no Real Madrid, vemos que as próprias dinâmicas de alguns dos jogadores tornam difícil identificar qual o sistema do Real Madrid. Jogam em 4-3-3 ou em 4-4-2? Se calhar, nós conseguimos argumentos para dizer que jogam em 4-3-3 com Ronaldo na esquerda, Bale à direita e Benzema na frente. Mas a verdade é que em muitos períodos do jogo o Ronaldo e o Benzema estão na frente, Bale baixa um pouco mais na direita e fica praticamente uma linha de 4 no meio. Ou 1+3 com o Casemiro um pouco mais recuado. Portanto, este é apenas um exemplo. Se olharmos para o Bayern do Guardiola conseguimos dizer em que sistema ele joga? Joga em 4-3-3 ou 3-4-3? Porque sistematicamente estão os laterais projetados e o médio-centro recuado para construir com três. Portanto é difícil perceber isto, o que mostra que, acima de tudo, o mais importante são as dinâmicas que se conseguem promover e os equilíbrios que se conseguem promover dentro desta dinâmica. Penso que, de fato, é o mais importante. Mas então o Sistema de Jogo tem relação com o Modelo de Jogo? Tem, naturalmente. Quando pensamos numa forma de jogar, nós configuramos e visualizamos o sistema de base. Mas podemos ter variantes dentro de um mesmo Sistema de Jogo, mesma forma de jogar e mesmo Modelo de Jogo. Por exemplo, podemos jogar em 4-3-3 e termos situações em que queremos que o nosso avançado-centro esteja a pedir mais na profundidade e um dos alas vir em movimentos interiores, em função das características deles. E também podemos ter no mesmo 4-3-3 o avançado-centro a vir mais entre-linhas e os alas terem mais movimentos em profundidade. Como também podemos ter outro Sistema de Jogo dentro da nossa forma de jogar. Posso ter como base o 4-3-3 e por alguns motivos, posso adaptar alguns ligeiros comportamentos e passar para um 4-4-2 mantendo claramente uma forma de jogar idêntica, com o mesmo Modelo de Jogo, mas tendo o posicionamento de base um pouco distinto. Consigo dizer que estou a jogar em um sistema diferente, mas com o mesmo Modelo de Jogo porque os comportamentos de referência serão semelhantes. Agora poderei ter dois avançados a pedir em profundidade e serei um pouquinho mais agressivo na zona de finalização. Para isso acontecer tenho que moldar um pouco algumas dinâmicas para que a equipa continue equilibrada. Portanto, é algo que eu quero que aconteça no 4-3-3 e quero que aconteça no 4-4-2, apenas há detalhes que mudam um pouco a configuração

porque o sistema é diferente, mas a forma de jogar é a mesma. Para dar outro exemplo, em determinadas situações, temos a bola em um dos corredores e eu quero que o ala do corredor contrário esteja aberto. Tanto quero que isto aconteça em 4-3-3 como em 4-4-2. Tal como se o ala vier dentro, quero que o lateral passe em profundidade. Quero isto tanto em 4-3-3 como em 4-4-2. Mantem-se os comportamentos e há ligeiras dinâmicas que se alteram em função do sistema ser diferente.

Álvaro Martins - Os times do Guardiola são muito assim, jogam em sistemas diferentes constantemente, mas a forma de jogar é sempre parecida.

Entrevistado B - Nós vemos os laterais do Guardiola que jogam tanto por dentro quanto por fora e isto tem a ver com a interpretação que ele faz do jogo do adversário e utiliza isso como solução para surpreender o adversário. E há ali uma regulação tão completa entre todas as dinâmicas mesmo quando há alterações nos padrões, há jogadores que entendem e conseguem ocupar espaços para compensar essas alterações. Está tudo de tal forma combinado que a dinâmica mantêm-se, mas estão sempre a criar novas variantes.

Álvaro Martins - Tendo em conta as suas experiências prévias, quais são as variáveis fundamentais para começar um processo de construção do Modelo de Jogo?

Entrevistado B - Acho que uma coisa muito importante é termos conhecimento sobre o jogo. Costumo dizer aos alunos que nós, antes de começarmos a treinar ou definirmos a nossa forma de jogar, a forma de jogar que nós queremos, temos que conhecer bem o jogo. Se eu fosse treinar Basquete não conseguiria definir uma forma de jogar porque não conheço suficientemente o jogo de Basquete. Apenas conheço as regras e alguns sistemas, mas não é suficiente para eu definir uma Ideia de Jogo porque eu não tenho conhecimento suficiente. Portanto, conhecer o jogo é o primeiro passo. Temos que conseguir olhar para as equipas e identificar os seus Modelos de Jogo. Ter essa capacidade primeiro para depois nós percebermos como queremos jogar, qual a nossa Ideia de Jogo, qual a Ideia de Jogo que nós gostamos e depois quando tivermos uma situação concreta olharmos quais as características dos jogadores, como é o contexto onde estamos, qual a cultura do contexto, se tem muitos adeptos, etc. Porque mesmo os adeptos influenciam também. Por exemplo, a forma de jogar do Atlético de Madrid parece encaixar na perfeição naquilo que é a mentalidade dos seus adeptos. Provavelmente, não seria possível jogar daquela maneira no Real Madrid.

Seguramente não seria possível no Barcelona. Mas ali no Atlético de Madrid encaixa na perfeição. Portanto, temos que ter em conta tudo isso. Acredito que é isto. Primeiro tem que estar seguro sobre a sua Ideia de Jogo, ver o que tem a sua disposição, analisar tudo e então definir uma estratégia. Definir um Modelo de Jogo acaba sendo um pensamento estratégico. E depois colocar em prática através do treino e das reuniões com os jogadores.

Álvaro Martins - Muitos treinadores referem que dão prioridades a determinados aspectos em detrimentos de outros durante a operacionalização do Modelo de Jogo. Ao longo do processo, quais as variáveis você acredita que podem influenciar o Modelo de Jogo?

Entrevistado B - O que normalmente pode alterar o caminho do Modelo de Jogo é verificarmos que as coisas não estão a acontecer ou porque os jogadores não estão a conseguir captar a mensagem ou porque mesmo eles captando a mensagem e fazendo aquilo que nós pedimos, não está a resultar. Observamos nos treinos e nos jogos que eles estão fazendo exatamente o que eu pedi, mas aquilo que eu imaginava que ia acontecer não está efetivamente a acontecer. Se não está a acontecer temos que tentar analisar o porquê e alterar. Isso pode acontecer também com a percepção que temos do que está a acontecer no jogo. Se alguns insucessos acontecem temos que tentar perceber porquê. Será que o nosso Modelo de Jogo não está a resultar positivamente porque os jogadores não fazem ou será que é porque eles fazem, mas mesmo assim não estamos a ter êxito? Devemos refletir se é a primeira questão, de não conseguirmos transmitir os conteúdos que queremos. Se for, temos que pensar sobre o que está a falhar e como vamos conseguir transmitir, se temos que mudar alguns aspectos do nosso treino e fazer palestras diferentes ou mudar outras coisas. Se for porque os jogadores fazem o que queremos, mas mesmo assim não há sucesso onde era suposto haver, então teremos que refletir sobre isso e, eventualmente, alterar aquelas que são as nossas ideias e ver a melhor forma de transmitir aos jogadores que vamos alterar um pouco essa abordagem. Vamos imaginar que estávamos a pensar pressionar alto o adversário, mas por algum motivo, pelas características dos jogadores ou pela forma como definimos os movimentos de pressão, as coisas não estão a surtir efeito e o adversário consegue sistematicamente ultrapassar a nossa pressão. Então temos que ou corrigir esses movimentos de pressão ou então pensar em baixar um pouco mais o bloco, ficamos compactos e os deixamos sair em construção. Temos sempre que fazer este tipo de análise.

Álvaro Martins - Uma das tarefas do treinador passa pela planificação e programação das sessões de treino. Na sua opinião, como o seu Modelo de Jogo se reflete na prática do treino diário e semanal?

Entrevistado B - Neste contexto que estou a viver agora de Seleção Nacional o Modelo de Jogo se reflete em praticamente todos os exercícios. Por vezes, nos aquecimentos nós não conseguimos dizer que tem alguma coisa a ver com o Modelo de Jogo, mas outras vezes tem. Já fizemos 3x3 logo após uma breve ativação, mesmo sem qualquer orientação, para que tenham liberdade para fazer coisas que quando estamos a dirigir o treino eles acabam por não fazer. Se quiserem driblar, driblam à vontade. Então, por vezes, vou à procura de coisas que são importantes para a evolução deles como jogadores e consequentemente da equipa, mas que não tem a ver com o Modelo de Jogo. Mas predominantemente têm. Nós procuramos, em função do dia da semana, adequar o tipo de esforço aquilo que nós pretendemos, mas quando pensamos em um exercício pensamos primeiro no que queremos treinar e não no tipo de esforço que queremos que eles façam. Então se queremos treinar determinados comportamentos e estamos no dia X da semana, se calhar, vou trabalhar esses comportamentos em situações mais reduzidas ou com uma estrutura mais completa dependendo daquilo que eu quero em termos de esforço. De acordo com o dia que iremos treinar, vamos trabalhar questões mais de detalhe ou questões mais globais para que o esforço associado seja aquele que eu quero. Mas partindo sempre daquilo que me parecer ser o essencial: o que queremos treinar, em termos de comportamentos para a nossa equipa?

Álvaro Martins - Na sua opinião, qual a importância da criação de uma cultura de equipa e como promove seu desenvolvimento?

Entrevistado B - Creio que é tudo importante. Quando pensamos em formar uma equipa há duas questões importantíssimas: A primeira é formar uma equipa naquilo que é o jogo, perceber que há harmonia e identidade. Para isso é preciso tempo. Ainda mais quando pensamos numa seleção que tem jogadores de clubes diferentes que não estão habituados a treinar juntos e, portanto, há que os identificar com uma ideia comum, com uma forma de jogar comum. Mas depois há a segunda questão que é muito importante e que está muito relacionada com a primeira, que é a forma de estar em grupo, as regras que nós queremos que eles cumpram, o uso ou não de telemóvel quando estão à mesa e determinados hábitos, determinados comportamentos que nós implementamos e que são importantes para que todos sintam que fazem parte de um grupo e que tem a sua identidade, suas

regras e até a sua linguagem própria. Isso num contexto de seleção também não é muito fácil porque eles estão connosco alguns dias, depois saem para seus clubes, que tem, naturalmente, hábitos diferentes e, ao fim de bastante tempo voltam outra vez. E não é fácil lembrarem-se de tudo e terem consistência em todas as regras e forma de estar coletiva. Por isso, falando em seleções, é importante que haja um núcleo significativo de jogadores que estão presentes muitas vezes. Porque se nós mudamos os jogadores sistematicamente, se torna mais difícil ainda. Se pensamos num clube isto também é importante, muito importante. Fala-se muito que algumas equipas portuguesas por terem muitos jogadores estrangeiros vão perdendo a sua identidade. Mas isso não tem necessariamente a ver com jogadores estrangeiros. O Benfica tem o Luisão que é um grande exemplo daquilo que é a identidade do Benfica e é brasileiro. Mas está no clube há muitos anos, é capitão, exemplo e líder. Portanto, este tipo de identidade é muito importante seja para o funcionamento do grupo, para transmissão de mensagens, para que haja sentimento de identidade e para que isto tudo se transmita também à forma de jogar. As coisas estão muito relacionadas. Quando as equipas não têm esta identidade de ligação ao clube, a equipa até pode jogar bem, obviamente, mas deixa de ter a identidade daquilo que é a forma de jogar do clube. O Barcelona é um dos exemplos que vem sempre quando queremos falar sobre um clube ter uma identidade de jogo, uma forma de jogar bem definida e vemos a quantidade de jogadores que estão no clube há muitos anos e que vem das suas categorias de base. Podemos pensar no Atlético de Madrid que, se calhar, não tem tantos jogadores que vem da suas categorias de base, embora tenha alguns, mas tem muitos jogadores que estão lá há muitos anos, tem um treinador que foi jogador do clube e que já está lá há alguns anos. Portanto, existe hoje em dia, uma mística, uma identidade muito própria na forma de estar associada à forma de jogar. O espírito daquela gente, o espírito dos jogadores que o Simeone quer ter no seu grupo está relacionado com a forma como ele quer jogar. Portanto, as coisas estão muito muito relacionadas.

Álvaro Martins - No âmbito do seu Modelo de Jogo há estratégias que a equipa técnica utiliza com frequência, com vista a criar ou induzir determinados comportamentos coletivos?

Entrevistado B - Tudo é coletivo. Os mais pequenos detalhes de posicionamento ou de abordagem numa situação de 1x1 têm relação com o grupo. Por exemplo, se o lateral vai fazer contenção ao ala, a forma como ele faz esta contenção não está dissociada do comportamento dos jogadores que estão mais próximos e do comportamento de toda a equipa. Ou seja, tudo que é pensado, é pensado

em termos coletivos. Pode ser interpretado por 1, 2 ou 3 jogadores, mas toda a equipa tem que agir e estar posicionada em conformidade porque para um jogador ter determinado comportamento de procura do espaço ou de busca da profundidade, outros tem que ter outro comportamento que garanta equilíbrio à equipa e outros tipos de soluções. Portanto, esta dinâmica é sempre coletiva, tudo que é pensado é sempre coletivo.

Álvaro Martins - E será que dentro dessas estratégias há alguma estratégia que seja mais direcionada àquela parte da forma de estar fora do campo?

Entrevistado B - A questão da mentalidade, do espírito coletivo é um processo permanente e que tem interferência dos mais pequenos detalhes. Por exemplo, um jogador que após perder a bola não for o primeiro a dar o exemplo e tentar recuperá-la, irei lhe chamar a atenção. Se ele não mudar esse comportamento e for exemplar quando isto voltar a acontecer, vou ser mais agressivo com ele naquilo que vou dizer. Isto passa uma mensagem para o resto da equipa. Este exemplo já aconteceu na seleção. Ao fim do nosso estágio quando lhes transmiti a satisfação que tive com a postura que tiveram, à frente de todos nomeei um determinado jogador e disse que ele teria que fazer diferente porque foi-lhe chamado a atenção e não reagiu como tinha que reagir. E marquei claramente posição e disse a ele isto de forma frontal. E no estágio seguinte ele não foi convocado. É uma mensagem muito clara para ele e para o grupo sobre aquilo que nós pretendemos. Tem a ver com a forma de jogar, mas tem a ver com atitude, disponibilidade e compromisso e nas minhas ações consegui passar uma mensagem. Este é um pequeno exemplo. Claro que o jogador pode voltar, até estou a pensar que ele pode ser convocado para o próximo estágio. Mas eu tive que marcar esta posição. Porque se eu não quero aquilo, mas não digo nada, dificilmente vou conseguir aquilo que quero. Tenho que intervir para todos e de forma muito clara. Quando viram que ele não foi convocado, com certeza lembraram que o mister tinha lhe dito aquilo. Então ele realmente faz aquilo que diz. Digo que eles têm que estar em silêncio à hora definida (para dormir), então se vejo que alguém facilita e não cumpre as regras pode acontecer o mesmo. Portanto, uma situação fora do treino, fora do jogo, mas se eles não cumprirem com as regras que estão definidas, eles sentirão a consequência. Tudo isto são formas de intervir que vão passando uma forma de estar, um espírito de grupo e regras de grupo que nós queremos e que se refletem na forma de treinar e na forma de jogar. Se eu quero empenho máximo, não posso permitir que, por vezes, isso não aconteça sem que eu intervenha. Então isto vai se construindo desta forma. E tudo, uma vez mais, está relacionado.

Não posso querer exigência e compromisso máximo no treino e no jogo se depois os deixo fazerem o que querem quando estão no hotel, por exemplo. Há momentos para se divertirem, mas dentro daquilo que está definido. Ou seja, não podem falhar em situações que eles sabem que não podem fazer. Portanto é isto que eu penso que é fundamental. Para que eles sintam que há uma liderança que lhes dá segurança e que saibam até onde podem ir.

Álvaro Martins - O conhecimento e a tecnologia tem evoluído de maneira extraordinária nas últimas décadas. Na sua equipa técnica quais tencologias podem ajudar a melhorar e implementar o seu Modelo de Jogo?

Entrevistado B - Neste momento o que eu valorizo muito é a análise de vídeo. Se eu tiver outras informações de GPS eu também acho bom, mas o essencial é o vídeo. Os vídeos dos treinos e dos jogos. Analiso muito os vídeos, apesar de que nos clubes isso é muito complicado porque são muitos treinos e não teríamos tempo para tudo, mas neste contexto de Seleção eu tenho tempo para isto. Portanto, eu revejo todos os treinos e todos os jogos. Porque quando estamos nos treinos nós estamos muito focados naquilo que são os comportamento que nós queremos promover com os exercícios que fazemos. E, por vezes, não conseguimos ter uma noção muito clara de tudo que está a acontecer, tanto desses comportamento, que vou conseguir verificar ainda melhor com a análise ao vídeo, como do desempenho individual do jogadores. Isto tudo me ajuda a tomar melhores decisões quando tiver que fazer outra convocatória. No jogo é a mesma coisa. Isto para mim, do ponto de vista da tecnologia, é claramente o mais relevante. É algo indispensável. Outras questões podem ajudar, mas não são tão determinantes.

Álvaro Martins - Como e quando você utiliza esses vídeos?

Entrevistado B - Se eu tenho tempo e não há urgência de fazer compactos de vídeos para mostrar aos jogadores, eu posso ver apenas no final do estágio. Porque, por vezes, nós temos treino de manhã, treino de tarde e já treino no dia seguinte de manhã, então não tenho tempo para ver os treinos. Mas quando há um jogo num dia e no dia seguinte já há outro jogo, então eu tenho que rever o jogo e seleccionar imagens para antes do jogo seguinte aproveitar essas imagens para reforçar aquilo que eu quero que aconteça e corrigir algumas coisas que eu não quero que aconteça. Portanto, depende muito do contexto, mas sempre que possível e sempre que eu achar que é importante mostrar aos jogadores ainda durante a semana que estou com eles, procuro fazê-lo.

Álvaro Martins - A propósito do seu Modelo de Jogo, que espaço concebe para a autonomia do jogador?

Entrevistado B - Claramente tem que haver este espaço. Tem que haver algo que é estrutural e que dá consistência, do qual não posso abdicar. Mas depois, em função das características dos jogadores, isso pode me permitir ser mais flexível à alguma ideia que eu tenho de base. Mas mais do que isso, se eu vejo que algum jogador, com determinadas ações que tem, consegue resolver determinados problemas pela sua capacidade de passe, pela sua inteligência ou pela capacidade que tem no 1x1, mesmo que sejam coisas que não estejam presentes na minha ideia, eu tenho que procurar tirar partido disso e não castrar porque ele deve fazer exatamente aquilo que está definido. Usando um exemplo muito conhecido: até que ponto a forma de jogar do Barcelona tem que ver com as coisas que o Messi faz quando dribla 3 ou 4 jogadores? Essas ações do Messi, se calhar, não têm propriamente a ver com as referências do Modelo de Jogo do Barcelona. Se fôssemos caracterizá-la, se calhar, o Messi quando pega na bola faz coisas que não estão nesse guião. Mas a dada altura, aquilo já começa a fazer parte da forma de jogar do Barcelona. Ao fazer aquilo ele atrai tantos jogadores para cima dele que depois pode tirar a bola da zona de pressão e deixar os colegas com muito mais espaço. Tudo está muito relacionado, ter um jogador como o Messi e agora como o Neymar, é impossível não permitir que eles inventem coisas que não estão propriamente treinadas, mas que vem da sua capacidade individual. O Neymar quando jogava no Brasil, não tinha o envolvimento defensivo que agora tem no Barcelona para não desequilibrar a equipa e teve que se adaptar a isto. Então tira-se partido da grande capacidade individual dele e dá-lhe alguma liberdade para a usar em proveito da equipa, mas depois ele sabe que há comportamentos que ele tem que ter que estão relacionados com a forma de jogar da equipa. Estava vendo com alguma frequência o Barcelona a jogar e notava que o Neymar tinha uma preocupação muito grande em passar a bola para o Messi, em jogar para o Messi fazer golos e isso, na Seleção Brasileira ou no Santos, com certeza não aconteceria tanto. Portanto, temos que ter em conta esses detalhes numa equipa. Quando eu treinava no Sporting e o Derlei chegou ao clube, ele era um jogador com um estatuto muito grande, mas tinha uma preocupação muito grande em jogar com o Liedson porque sabia que o Liedson era o goleador do Sporting, era o ídolo dos adeptos. Portanto, tem que haver espaço para se alterar a equipa para dar espaço aos jogadores em função daquilo que são as suas características, mas os jogadores também têm que se adaptar seja à forma de jogar, seja a este tipo de especificidades como foram os exemplos que eu dei.

Álvaro Martins - Hoje em dia, muitos treinadores referem que conhecem muito bem o adversário e que, por vezes, adaptam suas sessões de treino para contemplar aspectos estratégicos em função do jogo seguinte. Será que uma grande ênfase na variabilidade do treino em função das equipas adversárias não pode prejudicar as aquisições fundamentais do Modelo de Jogo?

Entrevistado B - Sem dúvida. É uma questão que procuro refletir e mais ainda no contexto de Seleção. Cada vez mais temos menos tempo para treinar. Se vamos ter um jogo, naturalmente, a tendência é entender como o adversário joga e tentamos não desvirtuar a nossa forma de jogar, mas incidir mais em determinados comportamentos que podem provocar mais problemas ao adversário e, por outro lado, dentro daquilo que é a nossa forma de jogar, nos protegermos mais de alguns pontos fortes do adversário. Mas, claro, isso pode acontecer e, muitas vezes, porque colocamos a equipa que não vai ser a titular a jogar no Sistema de Jogo e com alguns comportamentos típicos do adversário. Pensando nisto até no contexto do clube, se há jogadores que muitas vezes não são titulares e se houver muita abordagem estratégica, como muitas vezes há e como eu acho que é importante, esses jogadores vão estar, na maior parte do tempo, a jogar como joga o adversário e não como nós queremos que eles joguem. Mas e quando eles vierem jogar na equipa titular, o que vai acontecer? Esta é uma situação difícil de resolver porque é claro que ajuda muito mais a preparar a equipa titular se nós colocarmos a equipa que não vai jogar com o sistema do adversário. Mas tem este problema. Eu não consigo dar a solução, mas é muito importante nós termos consciência que existe essa situação. Se nós nos abstrairmos do adversário e só treinarmos a nossa forma de jogar, não é a mesma coisa. Se nós estamos a treinar, por exemplo, o início de construção contra uma equipa que joga com apenas um avançado. Mas se nós jogarmos com dois, vamos colocar dois jogadores na frente e vamos treinar uma situação diferente. E se colocamos só um, isso não tem a ver com a nossa forma de jogar porque nossos avançados não jogam sozinhos. Isto é só um exemplo, nem é o caso da Seleção. Agora, se nós conseguirmos encontrar espaço no treino e exercícios que permitam que todos os jogadores tenham um espaço que podendo ser estratégico, mas que não obrigue a ter uma equipa titular ou não titular, mesmo havendo, não obrigaria alterações de comportamento, por exemplo, situações sem oposição, ou com oposição mas a forma como o adversário se comporta não é significativamente diferente da nossa. E se nós conseguirmos esse compromisso de forma a não desadaptarmos totalmente os jogadores que não são titulares, será o ideal. Mas acho que uma solução mágica creio que ninguém tem.

Álvaro Martins - É bastante comum vermos os presidentes ou diretores desportivos justificarem a contratação de um treinador pela sua cultura de jogo, outras vezes por ser uma pessoa ligada ao clube e noutras vezes ainda vemos treinadores sem nenhuma ligação prévia terem muito sucesso após a sua chegada. Tendo em conta sua experiência como treinador, como acredita que se devem gerir as diferenças entre a cultura do treinador e a cultura dos jogadores?

Entrevistado B - Eu acho que depende de muitos fatores, como disse, há clubes que já tem uma identidade e nestes clubes é impossível buscar um treinador que não tenha um perfil para aquela identidade. O caso do Luís Henrique no Barcelona. Ele não tinha um currículo tão forte assim para justificar ir treinar um dos melhores clubes do mundo, mas tinha outras coisas como ter sido jogador do clube, ter treinado a equipa B do clube, ter tido experiências grandes como a Roma e o Celta de Vigo ainda que sem um êxito fantástico, mas tinha a identidade do clube. O Guardiola foi referência do clube como jogador e treinou a equipa B. E lembro-me que ao fim dos seus primeiros jogos foi equacionada a sua saída porque não estava a correr bem. Estes são exemplos de treinadores que têm que ir ao clube para dar continuidade ou potenciar aquilo que é a identidade do clube. Depois podem haver treinadores que podem fazer a mística do clube, já falei do Simeone e, provavelmente, ao pensarem nele, que também tinha jogado no Atlético de Madrid, pensaram que ele iria transportar o espírito dele para a equipa e construir uma identidade que é aquilo que nós queremos e que tem a ver com o clube. Antes dele, nós não víamos isso no Atlético. Então ele construiu essa identidade. E admito que quem foi buscar o treinador pensou no que queriam e que ele era o treinador ideal para construir isto. E depois acredito que é muito frequente contratar treinadores só porque eles ganharam e sem qualquer outro critério. O Chelsea já teve treinadores tão diferentes como Mourinho e o Scolari que são perfis completamente diferentes. Única semelhança que eu vejo é que são lideranças fortes, mas perfis completamente diferentes naquilo que é a forma de jogar e forma de treinar. Lembro-me do Di Matteo ter estado lá depois do Villas-Boas com uma forma completamente diferente do ex-treinador ou do Ancelotti. Portanto, não parece haver critério, o único critério é ter ganhado alguma coisa importante. Muitas vezes as pessoas tem a ideia de que porque a Seleção Portuguesa jogava bem e a Seleção Brasileira foi campeã do mundo então vamos buscar o treinador. Mas há coisas que não são reprodutíveis. O Luís Aragonês foi treinar para a Turquia e foi porque tinha sido campeão europeu pela Seleção Espanhola e acredito que a ideia era que ele reproduzisse no Fenerbahçe aquela forma de jogar. Mas não é possível! A Seleção Espanhola jogava basicamente como jogava o Barcelona. Veio o Del Bosque e a Seleção

Espanhola continuou a jogar como joga o Barcelona porque é uma identidade muito forte de muitos jogadores que compõem a equipa. Então muitas vezes não há critério e buscam um treinador por causa de algum título que ele teve. Mas muitas vezes isto aconteceu não tanto por causa dele, mas por causa da maioria dos jogadores que ele tem. E depois quando o Scolari foi para a China e, naturalmente, ele não conseguiu colocar o clube chinês a jogar como jogava a Seleção Portuguesa ou como jogava a Seleção Brasileira. E muitas vezes não há esta sensibilidade para perceber que não é só o nome do treinador que vai fazer com que a equipa faça um bom trabalho. Dei alguns exemplos para ilustrar a forma como eu vejo isso.

Álvaro Martins - No exemplo do Di Matteo mudando completamente a forma de jogar da equipa após a demissão do Villas-Boas, como você acredita que essa mudança pode ser melhor gerida?

Entrevistado B - É difícil de mudar. Neste exemplo o Di Matteo tinha a vantagem de estar dentro do grupo quando o Villas-Boas ainda estava lá. Ele mudou claramente a forma de jogar fruto daquilo que são as suas ideias, até pensando que ele é um treinador italiano podemos dizer que a equipa passou a jogar de uma forma muito mais italiana. Mas houve ali outra questão: ele voltou a dar importância a jogadores que eram importantes no grupo pela sua antiguidade e que não se sentiam muito importantes com o Villas-Boas. Então ele mexeu em várias questões e há algumas que só quem está dentro é que pode sentir. Quando se chega a treinador e não está dentro do clube, como é o caso do Peseiro no Porto, ele começou logo a tentar mudar a forma de jogar. Creio que isto depende de vários fatores. Se o treinador chega à uma equipa que está a jogar bem, se calhar, o bom senso diz que não podemos alterar tudo de repente. Mas se é uma equipa que os adeptos não gostam de forma de jogar e que não está a ter rendimento, então se o treinador chegar e não fizer mudanças, será rapidamente questionado. Mas também é perigoso fazer mudanças muito radicais porque algumas coisas demoram tempo para serem construídas. Não é fácil chegar e em uma semana mudar tudo para o jogo seguinte. Portanto eu acredito que a primeira coisa é entender a situação da equipa, se a equipa está bem ou não, conversando com os jogadores mais importantes do grupo e depois começar um caminho de comportamentos de comportamentos táticos, alteração de Modelo de Jogo. Mas uma alteração radical pode levar à uma confusão grande nos jogadores que podem estar há meses ou há anos a jogar de uma determinada forma e com determinados hábitos. E hábitos não se alteram de um momento para o outro. Podemos promover dinâmicas diferentes, mas ruturas muito grandes podem levar à uma confusão que pode agitar num primeiro

momento, mas depois ficar algo que é inconsistente e pouco identificável. Portanto, acho que se essa transição for progressiva poderá ser mais positiva.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, qual a importância das relações interpessoais dentro do clube para o processo de construção da equipa?

Entrevistado B - Estas relações dentro do clube são todas muito importantes. Todos os departamentos do clube têm que ter um objetivo claro que é o êxito da equipa. Se isto não acontecer e houver pessoas ou departamentos que estão mais preocupados com o seu próprio departamento e não com o objetivo comum, as coisas podem ser muito mais complicadas. Portanto, faz parte do clube e da estrutura do clube, mas o treinador também tem que ter esta capacidade de arrastar e influenciar positivamente toda a gente para que sigam juntos o mesmo caminho.

Álvaro Martins - Para implementar o seu Modelo de Jogo, acredita que os seus comportamentos como treinador influenciam as relações interpessoais?

Entrevistado B - Influencia em tudo. Seja da forma que for porque há perfis completamente diferentes. Mas se as pessoas não estão connosco, sejam jogadores ou outros elementos do estafe, o trabalho se torna muito mais complicado. É importante que o clube tenha uma estrutura forte de apoio ao treinador e que os jogadores sintam que existe esse apoio. Mas o próprio treinador tem também que ser catalisador e aglutinador de toda esta envolvimento para que haja esse sentido comum, esse objetivo comum. Já senti o lado positivo quando os jogadores estão satisfeitos, o estafe está satisfeito e quando olham para o treinador e o veem como alguém de quem gostam a título pessoal, que é justo, correto e é uma liderança do grupo. Quando as pessoas sentem isso parece que tudo se torna mais fácil e os jogadores estão muito mais disponíveis para fazer as coisas bem e fazer o que o treinador pretende. Mas quando isso não acontece e começa a haver muitas areias nessa máquina, provocadas pela deterioração das relações, tudo se torna muito mais complicado. Eu costumo dizer aos meus alunos que todo o processo é um processo de relações humanas e que se esta parte falhar, por melhor que saibamos treinar, por melhor que nós percebamos o jogo, por melhor que nós sejamos a treinar o nosso Modelo de Jogo, se nós falharmos nas relações humanas não temos muito caminho pela frente. É determinante e tive experiências suficientes para perceber isso de forma muito clara.

Álvaro Martins - Na sua opinião, qual a importância de caracterizar o contexto em que se está inserido para otimizar o processo de construção da equipa?

Entrevistado B - Acredito que tudo que tenho dito vai de encontro a isto. De percebermos a identidade do clube para adaptarmos a nossa Ideia de Jogo, o nosso Modelo de Jogo, a nossa forma de treinar, a nossa forma de jogar, o nosso comportamento em grupo, etc. Seja isso, seja essa componente de saber como o clube funciona, seus diversos departamentos e tentarmos influenciar positivamente na mudança de algumas coisas que não achamos que é ideal. Portanto, o êxito depende de tudo isso.

Álvaro Martins - Nos processos que conduziu, qual a influência das características dos jogadores na construção da sua equipa?

Entrevistado B - Tem bastante. Como selecionador eu tenho uma ideia e quando vou convocar os jogadores, os convoco em função desta ideia. Mas depois aquilo que eles podem trazer à equipa pode me fazer mudar algumas coisas daquilo que é a minha forma de jogar em função das dinâmicas que eles nos permitem. Nos últimos 12 anos trabalhei com profissionais e estava um pouco apreensivo sobre como seria treinar os Sub-15. Será que eu próprio ia me adaptar à essa situação? E fiquei muito surpreendido porque parece que estou a treinar profissionais. A qualidade, inteligência, cultura de jogo e cultura futebolística que eles têm é muito grande. Portanto, diria que sinto pouca diferença. Mas a liderança claramente é mais fácil, por motivos óbvios. Quando são jogadores profissionais alguns deles já têm questões de empresários, egos e mil e uma coisas que mexem com a cabeça deles. E é muito mais difícil intervir e liderar nestes contextos do que nos Sub-15, que também tem seus egos, empresários, mas é uma escala muito menor. Nesse sentido não há dúvidas que é muito mais fácil.

Álvaro Martins - Tendo em conta os clubes que já treinou, sentiu que a cultura do clube influenciou o processo de construção da equipa?

Entrevistado B - Na formação do Boavista, por exemplo, aquilo que era a cultura de jogo e de treino dos séniores, na altura não se aplicava à formação. Portanto não se notava uma influência muito grande por parte disso. Mas se eu treinasse nos séniores naquela altura, acredito que haveria um bocado disto. Exigiria um pouco da minha adaptação porque os jogadores estavam habituados àquela cultura. E como os jogadores estão habituados, nós temos que ter isso em conta. Não

podemos abdicar da nossa metodologia. Quando treinei na Grécia eu percebi que eles estavam muito influenciados pela cultura do ginásio. Porque têm muita influencia dos métodos italianos. Inclusive trabalhei com dois jogadores italianos lá. Portanto, houve algumas cedências porque achei que era melhor, já que eles acreditavam que determinado trabalho no ginásio era importante. E então procurei um enquadramento para que eles fizessem o trabalho que estavam habituados a fazer, de forma a que eu achasse que não haveria comprometimento físico. Os jogadores que vinham da formação do Sporting estavam habituados a determinado trabalho no ginásio e nós não fazíamos da mesma forma nos séniores, mas eles tinham aquele hábito e acreditavam que era importante e permitíamos que eles continuassem a fazer.

Álvaro Martins - O número de dias entre cada jogo é um assunto amplamente discutido hoje em dia. Na sua perspectiva, há influência do calendário competitivo na construção do Modelo de Jogo?

Entrevistado B - Não há dúvida que sim. Ao contrário do que muita gente diz e defende, acredito que se joga demais. Há muito pouco tempo para treinar e é preciso mais tempo para isso. Fica claro que é difícil que os jogadores se recuperem quando há jogos sistemáticos no meio da semana. E é muito difícil preparar estrategicamente um jogo ou melhorar a nossa forma de jogar e isto é mais complicado ainda quando a equipa não está a jogar bem, porque quando está a jogar bem a coisa anda bem, mas quando não se está a jogar bem, é preciso treinar para melhorar e sem tempo fica muito mais difícil. Porque não é a mesma coisa treinar para melhorar em ritmo de recuperação porque os jogadores estão cansados, ou poder treinar para melhorar com mais tempo, a poder fazê-lo com mais intensidade. Portanto, do meu ponto de vista, é claramente um condicionalismo muito grande a frequência e densidade competitiva que existe hoje em dia, para aquilo que é trabalhar uma forma de jogar. Na Seleção Nacional o tempo é tão curto, são tão poucos treinos que temos que recorrer às reuniões, a vídeos. No caso de uma Seleção é claramente mais difícil. Temos também que perceber algumas dinâmicas que os jogadores têm nos seus clubes que nós queremos para a nossa equipa e adaptar. Porque não temos tempo para ir ao detalhe como é possível quando treinamos um clube.

Álvaro Martins - Fruto da globalização, a mobilidade e proximidade entre diferentes culturas é cada vez maior. Mesmo assim, a diversidade cultural continua a ser enorme. Na sua opinião, o contexto do país em que se trabalha pode influenciar o processo de construção do Modelo de Jogo?

Entrevistado B - Claro. Em alguns países mais do que noutros. Por exemplo, no Brasil são muito pouco receptivos a treinadores estrangeiros, são muito tradicionalistas naquilo que são os conceitos de Futebol, tenho esta noção pelo que ouço falar dos treinadores brasileiros e também pelos próprios comentadores. Ouvimos comentadores brasileiros e portugueses e logo notamos uma diferença na forma como veem o jogo. Isto é uma expressão da cultura futebolística que existe no país. Por isso, alguém que vá fazer coisas diferentes daquilo que é habitual, ou tem um estatuto muito grande como o Guardiola ou o Mourinho, ou então vai ter a vida muito difícil no Brasil. Por causa dos jogadores, dos adeptos, dos dirigentes que vão assistir ao treino e notam que ninguém faz aquilo. Acredito que é como chegar à Argentina e querer um Futebol de toques curtos e pausado. Não combina. Portanto, há questões que têm muito a ver com a identidade cultural do país. Chegar à Portugal e jogar com 5 defesas, o que é habitual em Itália, mas em Portugal seria visto com desconfiança. Temos também a questão da língua. Na Grécia muitos falavam inglês, mas outros não e então era preciso tradutor. E isso torna a mensagem mais difícil. Não é a mesma coisa ser eu a transmitir diretamente ou dizer a um tradutor e ele traduzir numa língua que eu não conheço e que não consigo saber se ele está a dizer exatamente como eu quero. É uma dificuldade acrescida. Pode ajudar se o tradutor perceber sobre Futebol e se o treinador não tiver tanta facilidade em comunicar. Então o problema fica um pouco diluído. O Scolari na China deve perder grande parte da sua mais-valia naquele contexto. Porque ele é fortíssimo a comunicar. Então sendo outra pessoa a transmitir a mensagem dele não será a mesma coisa. Mais do que isso, o Scolari é uma pessoa fantástica, quando você fala com ele, se sente logo cativado. Mas se o Scolari não consegue usar aquilo em que ele é fantástico, que é a sua capacidade de comunicação, porque vai ter que comunicar em inglês e não consegue fazê-lo da mesma forma como consegue em português, vai ter dificuldades. É impossível ele comunicar tão bem em inglês quando em português porque ele tem uma capacidade de comunicação fantástica. Portanto, a comunicação é determinante.

Álvaro Martins - Professor, muito obrigado pela sua participação. Esta entrevista é fundamental para mim e para a dissertação.

Apêndice D – Entrevista com Entrevistado C

Álvaro Martins – Prof., muito obrigado pela disponibilidade. Você como meu veterano na faculdade sempre foi uma inspiração. Por isso, além de ser importante para o meu trabalho, esta entrevista é bastante importante para mim.

Álvaro Martins - Qual o seu percurso pessoal e profissional?

Entrevistado C - Eu tentei jogar profissionalmente, fiz testes em categorias de base e etc. Mas com 18 anos eu prestei o vestibular e passei para a Universidade de São Paulo, que é uma universidade de referência. A partir daquele momento eu deixei esse sonho de lado e entrei no curso de Bacharelado em Esporte. Eu não sabia muito o que esperar. Eu tinha um vínculo com atividade física porque sempre pratiquei muitos esportes. Mas a minha paixão sempre foi o Futebol. Foi a modalidade pela qual eu me apaixonei mais arduamente. Entrei na faculdade e por jogar pela faculdade surgiu a oportunidade de ser treinador de outras equipes dentro da Universidade de São Paulo. Por exemplo, treinador de Futsal da Odontologia. E comecei a dar treinos e gostei. Lá dentro fui perceber que a visão que eu tinha do jogo como jogador era muito restrita. Comecei a ver o jogo de uma outra maneira. Comecei a me interessar e ver isso como uma possibilidade. Fiz estágio no São Paulo como preparador físico em 2002 com a categoria Sub-17. Continuei dirigindo times universitários tanto de dentro da USP como de fora da USP. E surgiu a oportunidade de ir para Portugal de intercâmbio, para a FCDEF. E cheguei num momento que era o "boom" da coisa. O Frade estava dando aula, o Mourinho tinha acabado de ser campeão da Taça UEFA e seria campeão da Champions logo em seguida. Olhando para trás vejo que a questão da Periodização Tática já vinha sendo construída. Mas eu cheguei na hora que todos estavam ouvindo sobre isso. Isso tinha uma ressonância muito grande lá dentro e para mim fez muita diferença porque o nível de profundidade em relação às matérias que eu tinha na USP era absurdo. Me tocou muito e tanto é que em oito meses que eu fiquei lá eu não saia da biblioteca. Acordava, ia assistir aula, ia para a biblioteca e fazer o estágio. Fiz um estágio com José Guilherme que estava na categoria Sub-17. E me encantei no estágio com ele. Voltei para o Brasil e comecei a dar treino para o time da EEFES- USP. Logo em seguida surgiu a oportunidade de vir trabalhar no Pão de Açúcar Esporte Clube que depois virou o Audax São Paulo e Audax Rio. Entrei lá em 2005 como estagiário da Preparação Física, apesar de já ser formado. Passei um ano e até então eu tinha o desejo de ser treinador,

embora gostasse de ser Preparador Físico. Mas acreditava que para chegar a treinador ia levar um tempo maior. Meu cargo era de estagiário, mas eu era o Preparador Físico do Sub-15. Em 2006 subi para Preparador Físico do Sub-17. No fim deste ano o Thiago Scuro que era o Diretor Desportivo, que hoje está no Cruzeiro, me perguntou se eu tinha desejo de ser treinador. E no final de 2006 ele me fez um convite e eu assumi a categoria Sub-15. Foquei nisto e fizemos um ano muito bom no Sub-15. Tinha a Copa Nike que na época jogavam no fim o campeão de São Paulo com o campeão do Rio de Janeiro para decidir o campeão brasileiro e quem ia jogar o mundial. Digo campeões do Rio e de São Paulo só porque os jogos eram lá, mas era um torneio nacional. E nós fomos vice-campeões da etapa de São Paulo, perdemos para o São Paulo Futebol Clube nos penaltis. O clube nunca tinha tido esse resultado então foi muito bom. No Campeonato Paulista, que eram 64 times, chegamos na final contra o São Paulo e perdemos o primeiro jogo por 1-0 e empatamos o segundo em 0-0. Para você ter uma ideia, nesse time Sub-15 do São Paulo tinha o Lucas que está no PSG e o Casemiro. Além de outros jogadores que não vingaram, mas eram bons jogadores. Estes dois eram os mais expoentes. No ano seguinte, não sei por qual razão o clube mexeu e me convidaram para assumir o Sub-17. Subi os meninos que estavam comigo e peguei os jogadores que já estavam lá também. Fizemos outro ano muito bom, no começo vacilamos um pouco, mas fomos campeões do Campeonato Paulista. Ganhamos do Barueri na final, 3-1 em casa e 1-1 fora de casa. No ano seguinte saí do Sub-17 para o Sub-20. Fiquei pouco tempo no Sub-20. Apenas fiz um Campeonato Paulista onde a idade máxima era 1989, mas eu decidi disputar o campeonato apenas com os jogadores de 1991 e 1992 e um jogador de 1990. Que acreditava que tinha potencial e era de uma posição complicada no momento. Foi o único jogador que mantivemos que era mais velho. Era o Bruno Peres que hoje está na Juventus. Não foi um ano tão bom no Sub-20, mas tivemos boas campanhas. Fomos eliminados pelo Santos na Taça São Paulo nas oitavas. Enfim, tivemos bons resultados. O clube estava na A3, foi para o quadrangular final e o auxiliar técnico do clube deixou o cargo, não lembro por qual razão. Eu subi para ajudar o treinador no quadrangular final. O treinador era o Serginho. Nós conseguimos o acesso e eu voltei para o Sub-20. Depois o clube mudou de treinador e me convidou para ser auxiliar da equipe profissional. Fiquei um ano e meio como auxiliar e passaram dois treinadores nessa época. O primeiro foi o Wagner Lopes, mas os resultados não apareceram e ele saiu do clube. Depois veio o Luís Carlos Martins que é um treinador muito conhecido aqui em São Paulo por ter inúmeros acessos e hoje é treinador do São Caetano. Mas acabou não dando certo. O Serginho voltou, terminamos a A2 e

começou a Copa Paulista. Eu estava insatisfeito por não colocar em prática meu trabalho e o Audax Rio de Janeiro estava com dificuldade. Conversei com o Thiago e me coloquei à disposição para ir para lá. Ele desacreditou em mim no começo porque as informações que chegavam para nós era que o projeto não dava certo e que tinha um monte de problemas. Mas quando ele me ofereceu a oportunidade eu aceitei e no final de 2011 eu fui para o Rio de Janeiro. Quando cheguei eles tinham sido eliminados da Série D do Brasileiro. E peguei o time depois de eles já terem jogado dois ou três jogos na Copa Rio. Assumi e chegamos nas fases finais. Mas depois disso é que começou o trabalho para montar o elenco para disputar a segunda divisão do Campeonato Carioca. O time já disputava há dois ou três anos a segunda divisão e não conseguia o acesso para a primeira. Montamos o elenco, fizemos um ano bom e conseguimos o acesso. Em 2013 nós jogamos a primeira divisão do Campeonato Carioca e ficamos em sétimo lugar de 16 times. Estávamos jogando a Copa Rio no segundo semestre e o clube foi vendido. Tanto o Audax São Paulo como o Audax Rio de Janeiro. O Thiago se desligou do projeto e foi para o Red Bull Brasil. E no fim do processo ele me fez o convite. Por inúmeras razões, por acreditar no projeto, por gratidão e por acreditar no trabalho do Thiago eu nem pensei e vim para o Red Bull. Era uma situação parecida com a que eu havia enfrentado no Rio de Janeiro. O clube estava há três anos tentando o acesso da A2 para A1 e não conseguia. Cheguei em Dezembro de 2013, nós montamos o elenco, fomos vice-campeões e perdemos apenas um jogo. Jogamos a Copa Paulista no segundo semestre e no ano seguinte disputamos pela primeira vez a A1. Oscilamos bastante, mas conseguimos bons resultados e classificamos para as finais. Perdemos para o São Paulo por 3-0 nas quartas-de-finais. E jogamos a Série D, mas não fomos bem e fomos eliminados na primeira fase. O Thiago se desligou do clube, veio o Mazzuco e eu renovei por mais um ano. Jogamos outro Campeonato Paulista e novamente classificamos para as fases finais, fizemos um jogo contra o Corinthians e fomos eliminados. Mas não conseguimos a vaga da Série D. E agora estamos refazendo o processo para a Copa Paulista porque a partir de 2016 a Copa Paulista dá uma vaga para a Série D. O foco agora é este.

Álvaro Martins - Na construção do seu processo utiliza o conceito de Modelo de Jogo?

Entrevistado C - Utilizo, mas não é uma preocupação constante. É algo muito mais internalizado do que eu desenhar um Modelo de Jogo ou me apoiar em algo escrito. Tenho vários apoios como anotações e entrevistas. Mas nesse tempo todo de carreira não consegui parar. Eu nunca tive um tempo para formalizar aquilo que eu acredito. Mas eu tenho várias diretrizes daquilo que é a Ideia

do que eu quero fazer. Entra depois nas questões de confrontar as suas Ideias com seus elencos, com as características da competição, com o tempo de preparação, com as características dos jogadores e mais várias outras coisas. Mas eu tenho direções do que eu quero seguir. Isso eu tenho bem claro e bem definido.

Álvaro Martins - Dentro da sua forma de pensar, você vê diferenças entre os conceitos de Modelo de Jogo, Sistema de Jogo e Ideia de Jogo?

Entrevistado C - Eu vejo diferenças porque estudando notei que os conceitos são diferentes. Mas no meu dia-a-dia os conceitos se interrelacionam muito. Há diferenças, mas não são questões que eu lido no dia-a-dia. Posso jogar no mesmo Sistema e ter Ideias de Jogo diferentes, não é o Sistema de Jogo que determina. Mas acredito que o Sistema influencia muito a Ideia de Jogo. Determinados sistemas tornam mais difíceis aplicar algumas ideias. O Modelo de Jogo leva em conta não só o Sistema de Jogo, mas as características dos jogadores, o tempo que você tem de preparação para aplicar as ideias e mais uma série de coisas. O Modelo de Jogo é uma construção diária. É importante você pensar sobre, estabelecer um caminho e uma direção, mas a construção é diária. Você não pode ficar preso na sua ideia inicial porque as coisas acontecem a todo momento em função de muitas coisas. Às vezes, você traz um jogador achando que ele se adapta mais a uma forma de jogar, mas se encaixa melhor em outra. E isso mexe com a sua Ideia. Você busca um jogador para exercer determinada função no campo e só depois nota que ele não se adapta aquilo. Então você vai ter que escolher outro jogador que apesar de estar na mesma posição, exerce a função de outra maneira. E isso muda.

Álvaro Martins - Como você vê a relação entre o Sistema de Jogo e o Modelo de Jogo?

Entrevistado C – O sistema de Jogo tem a ver com a ocupação do espaço de jogo. Como a minha equipe vai ocupar o espaço de jogo. Tem a ver com favorecer alguns tipos de interações que eu ache mais importantes. Então se eu entendo que precisa existir uma interação grande entre o centro-avante, nº 9, e o nº 10, então preciso que eles joguem próximos e isso vai influenciar o Sistema de Jogo. Se eu entendo que eu quero dar amplitude com um jogador só, então eu posso jogar com 2 pontas e abrir mão dos laterais. Se eu quero ocupar a faixa lateral do campo com dois jogadores para ter combinação entre os dois ou para ter um maior desequilíbrio por aquela zona do campo, então tenho que ter dois jogadores de cada lado. Enfim, o Modelo de Jogo e o Sistema de Jogo são

indissociáveis. Existem diferenças porque o Sistema é uma coisa e o Modelo é outra. O Modelo de Jogo tem a ver com a Ideia do que eu quero do jogo e o que acredito que vai me ajudar a ganhar mais. Eu não tenho muito isso do que é belo ou bonito, acredito que quem está no Futebol de alto nível não tem isso como preocupação primordial, mas o faz porque acredita que daquela maneira vai ganhar mais vezes. Então o Modelo tem a ver com a maneira de jogar que eu acredito que vai me dar mais vantagens e que vai me deixar sobressair em relação ao adversário. E depois disso vou para o Sistema de Jogo. Duas equipes jogando no mesmo sistema e com a mesma Ideia de Jogo podem jogar de forma completamente diferentes. Porque não são coisas estanques. O Sistema de Jogo tem a ver com a forma como vou ocupar os espaços do campo e quais interações que eu quero que sejam favorecidas, como eu quero que sejam as trocas posicionais. Tanto é que nos meus trabalhos quase sempre priorizo um sistema, que é o que eu mais gosto de jogar. Mas ao longo dessa trajetória toda, já joguei em outros sistemas e mudo para outros quando acho que as variações serão favoráveis. O sistema não limita meu Modelo de Jogo e nem o Modelo de Jogo me restringe a um sistema.

Álvaro Martins - Tendo em conta suas experiências, quais são as variáveis fundamentais para começar o processo de construção da equipe?

Entrevistado C - São muitas coisas. Primeiro você tem que ver se você já tem um elenco. Caso tenha, precisa conhecer seus jogadores. Se você não tem, precisa montar. Se vai montar o elenco, então vai montar esse elenco com qual perfil? Quais são suas Ideias? Qual seu Modelo? Qual a característica do campeonato? Vamos jogar sempre em campos bons? Uma coisa é jogar campeonato europeu de bom nível onde você nunca vai pegar um campo ruim. Outra coisa é jogar a Segunda Divisão de qualquer estadual onde há campos que não te permitem fazer determinado tipo de jogo. Então você tem que olhar qual a característica da competição e como as outras equipes jogam. Para montar o elenco você tem que pensar qual o perfil de jogador que você vai trazer. O perfil não tem exclusivamente a ver com capacidades técnicas, tem a ver com uma série de coisas. Por exemplo, se você vai atrás de um jogador que está há 5 ou 6 anos na mesma divisão e não tem acesso, significa que vai trazer alguém que, provavelmente, está satisfeito e que não tem ambição para sair dali. Isso são coisas que você tem que levar em consideração. Idade, maturidade e experiência também são características importantes. Acho que todas as perguntas giram em torno da construção da equipe, mas elas vão em direções diferentes. Então é importante saber como é o

clube e como funciona o clube. Tem que estar claro quais são as expectativas, os objetivos e as metas do clube. Você tem que saber se precisa aproveitar jogadores da base ou se não precisa aproveitar e apenas aproveita quem acha que é necessário. Precisa saber o tempo que você tem. Se você chega no clube e grande parte do elenco já está montado, significa que há alguma estabilidade no elenco e eles já estão jogando de uma certa forma. Então se você tem pouco tempo, mas a forma de jogar da equipe não vai de encontro ao que você pensa então você vai mudar aos poucos ou vai mudar tudo de uma vez e vai começar do zero? Acredito que é uma grande conjunção de fatores. Não sei te dizer quais são os fatores principais, mas tudo gira em torno da construção da equipe. No final das contas construímos uma equipe para ganhar. E as perguntas vão surgindo em função de uma grande pergunta que é: Como montar a melhor equipe dada determinadas condições? E com isso, é preciso conhecer as condições e os recursos que temos.

Álvaro Martins - Há variáveis que podem mudar no decorrer da época que influenciam a construção da equipe?

Entrevistado C - Já passei por inúmeras coisas. O principal quase sempre são os resultados. Claro que não vou mudar cada vez que o resultado positivo não vier, não é disto que estou falando. Mas você está trabalhando no Futebol de alto nível e precisa de vitórias. Você acompanha e monta o processo e, às vezes, a vitória não vem, mas você sabe que está na direção certa. Mas há momentos em que a coisa não está andando. E faz parte do trabalho você se questionar se é naquela direção que você tem que ir ou se deve fazer ajustes. Há problemas com lesões e uma série de coisas que você descobre no dia-a-dia. O Modelo de Jogo é uma construção diária ao longo da época. Eu vou conhecendo os jogadores durante o processo de treino e de jogo. E vou entendendo o que eles são capazes de fazer e quais são as dificuldades. Muitas vezes eles surpreendem com uma resposta que nós não esperávamos, seja atuando numa função que, à princípio, nós não esperávamos que ia dar certo, seja com um tipo de movimentação, de combinação ou com uma tomada de decisão que nós não tínhamos previsto, mas que são interessantes de acontecer. Tive que me adaptar em vários momentos ao longo dessa trajetória em função da competição, do momento e da maneira de jogar. “Abri mão” de algumas coisas porque outras traziam mais seguranças para os jogadores e são eles que jogam, eles que precisam estar seguros. Até usei a expressão “Abri mão”, mas não sou eu, Maurício, que abre mão porque o processo não é do treinador. O processo é da equipe então nós estamos trabalhando numa direção, mas o campeonato vai nos mostrando outra coisa. Para dar um

exemplo concreto, a ideia quando eu cheguei no Rio de Janeiro era jogar num 1-4-2-3-1 que não era um Sistema de Jogo que eu gostava porque nunca gostei de jogar com 2 volantes. Sempre entendi que era mais complicado eles se ajustarem e prefiro jogar com 1 volante só. Eu tinha um meia que era um dos mais experientes e decisivos da equipe, que pela forma de jogar e pela idade, seria muito difícil jogar no 4-1-4-1 ou 4-3-3. Então eu me adaptei para jogar com 2 volantes e com ele. Mas no decorrer do processo a coisa foi andando de um jeito que eu jogava muito mais no 4-2-4 do que no 4-2-3-1. Porque ele era muito decisivo, então tinha que estar próximo do gol. E acabamos caminhando para jogar com um nº 9 de muita mobilidade e toda vez que ele abria o espaço, o nº 10 ocupava este espaço e por isso muitas vezes eles estavam lado a lado, até para defender. Então era um jogador muito mais definidor do que elaborador de jogadas. Não tinha imaginado isso, mas aconteceu e foi algo que deu certo. Nós fomos vice-campeões, nos últimos jogos estávamos ganhando por uma grande margem. No Paulistão de 2015 a ideia era ter uma equipe que propusesse o jogo muito mais, que elaborasse e tomasse conta do jogo. Mas oscilamos e os jogadores tiveram dificuldades de se adaptarem a isso. A gente conseguia ter um volume de jogo muito bom, criar muitas possibilidades de gol, mas tínhamos dificuldades para definir os lances e a gente estava ficando exposto porque a equipe tinha dificuldade em fazer transições defensivas rápidas. Então, a partir de um determinado momento no campeonato, nós passamos a jogar muito mais em bloco baixo marcando muito, pressionando a bola e não dando espaço para o adversário. E foram mais nesses momentos que os resultados acabaram aparecendo. Em nenhum momento eu pedi para a equipe deixar de jogar, deixar de trabalhar a bola e deixar de ter critério quando tinha a bola. Em nenhum momento deixei de querer jogar com qualidade, mas a equipe passou a se sentir muito mais confortável pressionando da intermediária para trás e aproveitando os espaços nas costas. E foi assim que fizemos uma sequência de 5 ou 6 jogos com vitórias e nos classificamos com uma rodada de antecedência. Aconteceu algo que não era o que eu tinha como ideia no começo, mas a equipe se encontrou dessa maneira. E acho que seria falta de maturidade ou arrogância minha se eu quisesse que a equipe jogasse de outra maneira. São dois exemplos.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, como o seu Modelo de Jogo se reflete na prática do treino?

Entrevistado C - O treino é construído em cima do Modelo de Jogo e da Ideia. Os exercícios que eu escolho tem a ver com isso. E eu tenho minha Ideia de Jogo, que é o que eu quero, a partir disso vou estabelecer os princípios básicos, depois os princípios dos princípios, os subprincípios e isso é

que vai nortear a escolha dos exercícios. Vou escolher exercícios que favoreçam o que eu quero trabalhar, procurando manter sempre a globalidade do jogo. Mas há momentos que eu acabo reduzindo as coisas para que os jogadores tenham um entendimento daquilo que eu estou falando. Mas sempre está vinculado ao todo. Uma vez fiz essa pergunta ao Frade. Havia uma discussão sobre fazer analíticos ou não. Então perguntei para ele se eles não alongavam antes e depois dos treinos e se aquilo não era analítico. E ele disse que aquilo não era analítico porque fazia parte da preparação da forma de jogar. Não me lembro muito bem o exemplo que ele deu. E é uma figura que eu respeito muito. Então há momentos que eu reduzo bastante a coisa e isolo uma ação, mas que está vinculada à Ideia e ao Modelo de Jogo. Então acho que a Ideia e o Modelo de Jogo norteiam todo o trabalho, mas como disse, não é algo estanque. O Modelo de Jogo não é algo rígido, mas uma coisa viva. Eu faço escolhas e vou numa direção, mas a partir do momento que posso agregar outras coisas ou que há coisas que não estão funcionando, vou reformulando e vou mudando. Mas o processo todo parte da Ideia de Jogo que eu tenho confrontada com a realidade que eu tenho. A minha ideia é jogar de uma forma e a minha realidade é uma e a interação entre elas é o que faz surgir o Modelo de Jogo.

Álvaro Martins - Na sua opinião, qual a importância da criação de uma cultura de equipe e como promove esse desenvolvimento?

Entrevistado C - A cultura de equipe tem a ver com o jogador saber que faz parte de algo que é maior que ele e que ele é parte de um todo. E que precisa entender que em alguns momentos ele terá que fazer escolhas que não são as que vão lhe dar protagonismo, mas as melhores para a equipe. Entendo a cultura de equipe dessa maneira, de fazer parte de um grupo, de se sacrificar para o grupo e também de colher os proveitos de fazer parte de um grupo. Se você chega na linha de fundo e cruza para eu fazer o gol, eu estou colhendo o resultado do trabalho de equipe. Acredito que é mais do que importante, é fundamental. As equipes que não tem esse senso de grupo e de equipe, em algum momento, deixam a desejar. Acho que é uma construção fundamental que tem que ser exercida diariamente, mas que não quer dizer que você precisa falar sobre isso todos os dias, mas tem como observar e interferir nos comportamentos da equipe durante os treinos e jogos para elevar esse nível de comprometimento e entendimento de equipe. Isto ultrapassa os limites do treino e jogo você não desvincula o jogador do contexto social que ele vive. E o momento social da cultura ocidental é de um olhar exagerado para o indivíduo. Nós temos muitas selfies, muito "Eu" no

Facebook, muito "Eu" no Instagram e isso se reflete no comportamento dos jogadores. Fazer parte de uma equipe muitas vezes vai contra esse tipo de comportamento do "Eu". Temos que confrontar isso todos os dias e é um processo de construção com os jogadores que o treinador não pode ignorar e não pode achar que esse processo vai acontecer de forma natural. Ainda mais num contexto como o que eu estou hoje, onde não consigo ter um grupo de jogadores por grandes períodos de tempo. Sempre estou reconstruindo o grupo. Mas imagino que numa equipe que consegue manter a mesma base durante 2, 3 ou 4 anos, o grupo tende a se regular melhor porque são os mesmos jogadores e vão se cobrar pelos resultados. Mas em equipes que você está sempre reconstruindo o grupo, você precisa ter um olhar especial para essa questão de construir uma equipe. Porque os grupos passam por um processo de construção. Isso não sou eu que digo. Há vários estudos de Psicologia que falam sobre isso. Não me recordo a ordem, mas há um momento de conflito, estabilização e outras fases que todo grupo passa. E você tem que estar atento. O treinador tem que ter uma estratégia definida para ir trabalhando isso. Entendendo mais uma vez que, assim como o Modelo de Jogo, a estratégia não é rígida. Você tem que ir construindo ela aos poucos, refazendo e reformulando diariamente.

Álvaro Martins - Você consegue dar exemplos de estratégias que utiliza procurando criar ou induzir essa cultura de equipe?

Entrevistado C - Não consigo me lembrar de nenhuma estratégia ou ação específica orientada apenas para isso. Mas enaltecer perante o grupo toda vez que alguém sai do banco de reservas e tem um bom desempenho, acredito que é agregar valor a isso. Toda vez que alguém se lesiona e alguém que entra no lugar dele tem um bom desempenho ou alguém oscila e outro jogador toma posição dele ou até quando você precisa fazer uma rotatividade por qualquer motivo e os jogadores têm bons desempenhos, são momentos que você pode pontuar isso. Que é um trabalho de todos, um trabalho de grupo e de equipe. E que conquistamos coisas juntos. Acho que temos que estar conscientizando os jogadores a todos os momentos. Chamar os reservas para conversar, cobrar e mantê-los motivados contribui muito para isso. Fazê-los criarem consciência de que mesmo tendo menos protagonismo por não estarem jogando, são tão fundamentais quanto os outros no processo porque eles vão manter os titulares ligados e sem relaxar pois vão acabar perdendo a posição. Pequenos apontamentos diários e conversas no sentido de conscientizar contribuem para que se crie esse senso de equipe. Há diversas estratégias, mas não gosto muito de algumas dinâmicas de

grupo porque no profissional acabam se tornando artificiais. Não tenho nada contra as dinâmicas de grupo, mas nesse nível não acredito que faça tanto sentido. Faz mais sentido manter acesa a chama de cultura de equipe, de fazer parte de um grupo e de valorizar todos. E isto, ao longo do tempo, vai construindo esse sentimento de equipe que queremos.

Álvaro Martins - Na sua equipe técnica, quais tecnologias utilizam para melhorar o processo da equipe?

Entrevistado C - Nós usamos vídeo, filmamos nossos jogos e dos adversários. Fazemos análises da nossa equipe tendo em conta o Modelo de Jogo, o que está acontecendo como esperamos, o que não está e por quê estão ou não acontecendo. Analisamos de que maneira joga o adversário, de que forma desequilibra, com que tipo de situação ele tem dificuldade e com que tipo de situação ele se sente confortável. Fazemos scout estatístico dos nossos jogos para termos uma ideia melhor do que é a nossa equipe, de quanto passes trocamos, quantos passes são próximos ao gol adversário, quão eficiente são nossas transições defensivas, quão eficiente são nossas transições ofensivas, quão eficiente é o nosso ataque, com quantos ataques precisamos para finalizar, quantas finalizações precisamos para fazer um gol e mais várias coisas. Isso envolve o vídeo, o programa para coletar os dados e outros programas para montarmos a apresentação. Utilizamos GPS em jogo e em treino. Em treino como forma para ter um controle maior sobre a carga de treino e para termos ideia se o treino foge do padrão em termos de distância percorrida e intensidade e usamos isso para regular o próximo treino. Temos um controle de carga semanal dos quilômetros percorridos e da intensidade para saber se estamos aumentando ou diminuindo a carga entre semanas. Comparamos as cargas com semanas que apenas temos jogo Domingo e semanas que temos jogo no meio da semana. Usamos para acompanhar se o jogador está diminuindo sua intensidade, o que pode ter várias razões. Temos controles de fadiga com avaliação da ck após os jogos para saber com está a recuperação. Fazemos controle de Percepção de dor e de Percepção da recuperação. O que usamos hoje no Red Bull é basicamente isso.

Álvaro Martins - Em que dia da semana vocês normalmente fazem apresentações com vídeo?

Entrevistado C - Sempre temos vídeo na preleção, que eu gosto de fazer no dia anterior ao jogo e não no dia do jogo. E o conteúdo da preleção varia conforme o adversário e o nosso último jogo. Há momentos que nós reunimos os jogadores para fazer análise do nosso jogo durante a semana.

Mas não temos um dia determinado. Quase nunca fazemos isso no início da semana porque ainda estamos trabalhando os dados e analisando o adversário. Temos um staff reduzido aqui no Red Bull e essa sempre foi minha realidade. Eu não tenho 2 ou 3 analistas, somos apenas um treinador, um auxiliar e um analista. Nós dividimos o trabalho, mas não conseguimos no Domingo, quando estamos jogando contra o time A, ter pronta a análise do time B que vai ser no próximo Domingo. Mas fazemos apresentações sim. Às vezes, se eu quero que alguma coisa pontual aconteça no treino, faço vídeo, mostro o que não conseguimos fazer e o que eu quero que seja feito e nós tentamos aplicar no treino em seguida. Ou muitas vezes por questão de logística eu pontuo para eles, treinamos e enfatizamos quais os problemas que estamos querendo corrigir e como e na preleção eu relembro o que treinamos durante a semana. Há momentos que eu acho importante mostrar antes dos treinos para corrigir e há outros momentos que treino e só mostro depois. Depende da relevância e do momento do campeonato, da capacidade do grupo, da disposição para assimilar e outras coisas.

Álvaro Martins - No processo da equipe, qual o espaço que concebe para a autonomia do jogador?

Entrevistado C - Todo espaço possível. Minha maior dificuldade é a falta de autonomia dos jogadores. Eu sinto que os jogadores mais experientes têm mais autonomia, mas não acho que isso está vinculado à maturidade ou à idade. Acho que está vinculado à geração. Gerações anteriores às que estão chegando agora são gerações mais autônomas. Eles tinham que se virar mais para conseguir as coisas. As gerações de hoje têm as coisas mais prontas então têm uma passividade maior. O espaço para autonomia é total. Eu fomento autonomia, quero que eles sejam autônomos. São eles que tomam as decisões dentro do campo, não sou eu. Apenas dou um norte, uma direção e oriento, mas são eles que decidem. Eles decidem se vão dominar e passar, dominar e driblar, não dominar ou chutar. A decisão é dele e ele tem que ter autonomia para isso e para ler o adversário. Entender se nos confrontos o adversário sai sempre para o mesmo lado. Se a perna boa do adversário é essa ou aquela e qual o lado que ele vai dar pro adversário sair, qual o lado que eles vai atacar o adversário. Tem que ter autonomia para, caso o adversário marque ele em cima vai ter que pedir a bola no espaço. Se o adversário dá espaço para ele receber. Se é mais interessante flutuar entrelinhas porque há espaço ali para ele. Ou se é melhor atacar em profundidade para atacar a bola. Claro que tudo isso nós mostramos na análise do adversário, mas nem sempre eu acerto a escalação do adversário em 100%. Então o jogador tem que ter esta autonomia. E eles têm liberdade

para pontuar o que quiserem durante o treino, o que não significa que eu preciso concordar, mas desde que o jogador saiba se colocar ele tem todo o direito de questionar, com educação e visando melhorar. Nunca tive problemas com nenhum questionamento porque me preparo bem para aquilo que eu quero. Estudo muito as razões de estar fazendo tudo daquela maneira. Se o jogador me mostrar que de outra maneira é melhor, perfeito. O importante não são as ideias do Maurício, o importante é a equipe. Se é melhor para a equipe, é o mais importante.

Álvaro Martins - Será que treinar em função do adversário não prejudica aquisições essenciais para o processo da equipe?

Entrevistado C - Acredito que sim. Se eu treinar em função do adversário significa que não estou treinando em função das minhas ideias e da minha equipe. Então nós não treinamos em função do adversário, mas eu preciso no processo de treino conseguir com que os jogadores entendam, enxerguem e criem planos na cabeça para entender onde têm vantagem e espaço para jogarem. Eu não vou mudar minha maneira de jogar em função do adversário, mas se o adversário marca individual o tipo de desmarque eu tenho que ter é um e se o adversário marca por zona o tipo é outro. Se eu treino a semana inteira com as minhas equipes marcando só zona e não mostro para eles as diferenças entre marcar zona e individual, será criada uma dificuldade no jogo. O que não quer dizer que eu vou marcar individual a semana inteira durante os treinos. Porque se o fizer, vou estar gerando comportamentos que não são os que eu quero para a minha equipe. Mas eu preciso encontrar estratégias e exercícios para mostrar a eles o que muda. Tenho que mostrar como a disposição do adversário pode nos dificultar. Se o adversário pressiona com dois homens por dentro é diferente de um adversário que pressiona com um só. E isso muda o tipo de passe que vamos dar, isso muda para onde vamos orientar a nossa saída. Eu não estou mudando a minha forma de jogar, apenas estou mudando minha orientação. Teremos mais chances de ter sucesso fazendo isso do que de outra forma. Mas mais uma vez, o jogador é quem lê e é ele quem faz a escolha, nós temos que orientar. Se o adversário pressiona, preciso estar preparado para essa pressão. Se o adversário não pressiona, eu tenho que estar preparado para entrar no bloco dele. E isso muda a forma como vou construir a minha semana. Mais uma vez, não muda minha forma de ser, mas muda o exercício e a ênfase que eu vou dar. Não tem porquê eu treinar a semana inteira sair sobre pressão se eu vou enfrentar um adversário que joga em bloco baixo. Não faz o menor sentido.

Álvaro Martins - É relativamente comum diretores declararem que contratam treinadores porque carregam uma determinada cultura de jogo e, às vezes, contratam um treinador mesmo sem levar em consideração sua cultura de jogo. E em ambos casos há chances de ter sucesso. Como você acredita que o treinador deve gerir essa diferença de cultura entre o treinador e os jogadores?

Entrevistado C - Acredito que todo treinador tem a sua cultura de jogo. Em algumas situações isso é relevante para o dirigente e em outras não é. Mas todos têm a sua. Nós respondemos essa pergunta lá atrás. Eu tenho minha cultura de jogo e a maneira que eu entendo que eu tenho que jogar, mas preciso confrontar isso com a realidade dos jogadores que eu tenho, com a realidade da competição, com a realidade da condição do gramado, com a realidade da arbitragem. Essas coisas podem não fazer muito sentido para quem está num nível onde estes aspetos oscilam menos. No Campeonato Mundial, todos os campos têm a mesma dimensão padrão. Creio que 105m x 68m. Num campeonato nacional isso já muda. Num campeonato de segunda divisão há campos com 95m x 60m e 115m x 68m. Alguns campos terão grama "batatais", como chamamos, que é uma grama grossa. Vai ter campo com grama esmeralda, grama bermuda e alguns campos estarão cheios de buracos. Novamente, todos os trabalhos que eu tive, sempre procurei implementar a minha ideia de jogo, mas tive que fazer adaptações. Não são concessões, são adaptações. Então se é mais complicado aproximar e construir curto, tenho que ter estratégias para construir longo em alguns momentos. O que não quer dizer que eu vou abdicar e abrir mão de construir curto. Só preciso ter alternativas para isso. Se vou enfrentar equipes que têm uma proposta de jogo direta, com construção longa, focando em ganhar 1ª e 2ª bola, não posso ter um defensor exímio na saída de jogo, mas que não é bom em disputar a 1ª bola. Vou ter que me adaptar a isso. Preciso ir atrás de um defensor que faça isso bem feito. E muitas vezes a qualidade na saída de bola será menor. Mas a condição do campeonato é essa então o treinador deve fazer uma avaliação do elenco e do contexto para poder fazer uma boa equipe. E os exemplos são muitos. O Mourinho já ganhou de muitas maneiras. O próprio Bayern do Guardiola não era o Barcelona. E o Manchester City não será o Barcelona também. O Barcelona do Luís Henrique não é o Barcelona do Guardiola. Não acho que o treinador tem apenas que ser capaz de fazer isto, mas acho que o trabalho dele é este! É encontrar soluções para os problemas que vão aparecendo. A grande questão é: Como construir a equipe mais competitiva possível com o que eu tenho em mãos? O treinador que acha que sempre vai ter equipes que jogam iguais, está fora da realidade. A pessoa pode até ter sucesso se tiver alguém que banque ele e possa trazer jogadores para moldar o processo na direção que ele quer,

então tudo bem. Mas a realidade hoje é muito distinta dessa. Talvez pro Ferguson as coisas fossem mais tranquilas porque ele estava lá há 20 anos e controlava todos os processos, embora ele tenha sempre surpresas. Vai contratar jogadores achando que são uma coisa e chegam outras. Mas ele controla então ele pode moldar tudo do jeito que ele quer. O Wenger consegue. Mas e o treinador que todo ano tem que trocar de clube e ter resultados do mesmo jeito? O Ancelotti é prova disso, já ganhou com muitos sistemas e com muitas formas de jogar. Ele está sempre buscando soluções. Mesmo indo para vários países com culturas de jogo diferentes, está sempre tendo bons resultados. Mas ele não abre mão do que ele quer. As pessoas confundem e acham que você está abrindo mão de algumas coisas, mas não é verdade, você está apenas se ajustando para conseguir melhor desempenho.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, qual a importância das relações interpessoais dentro do grupo?

Entrevistado C - São importantes, tem a ver com a cultura de equipe que nós falamos. Não acho que precisa de um exagero e de achar que todos têm que ser muito amigos. Mas entendo que se todos forem, facilita. Desde que haja maturidade para criticar o companheiro, mesmo sendo um colega próximo. Desde que haja maturidade para ouvir a crítica e assimilar. As relações interpessoais são importantes muito mais na questão do respeito e da confiança. E quando digo confiança não estão falando no sentido de amizade, mas no sentido de eu ter confiança que o meu companheiro tem capacidade para realizar o trabalho. E ele ter confiança que eu tenho capacidade para realizar o trabalho. Porque isso nos torna mais fortes. É complicado conseguir resultados se eu não confio na sua capacidade de desempenhar bem. Mas isso é uma construção diária que tende a se fortalecer durante o tempo, com vitórias e com eventuais derrotas também. O jogador não se desvincula do Ser Humano. As relações interpessoais são importantes em qualquer tipo de organização e no Futebol também.

Álvaro Martins - Você acredita que os seus comportamentos como treinador influenciam as relações interpessoais dentro do clube?

Entrevistado C - Tenho certeza que sim. Acredito na liderança pelo exemplo. Tenho que ser um exemplo de conduta, de comportamento e de respeito. Tenho que passar confiança para eles no sentido de que eu tenho que ser o primeiro a acreditar que o trabalho tem condição de dar certo. Se

não, os jogadores não vão acreditar. Portanto, o treinador tem um papel fundamental nesse sentido. É complicado para o treinador cobrar determinado comportamento se ele age na contramão disso. É possível, mas é ruim e enfraquece o processo.

Álvaro Martins - Na construção do processo da equipe, qual a importância de caracterizar o contexto que você está inserido?

Entrevistado C - É fundamental. Se nós não caracterizarmos o contexto, vamos cair no erro de uma visão utópica. É fundamental essa caracterização do contexto, mas não quer dizer que o contexto vai dirigir o processo. Eu não vou deixar com que o contexto tenha 100% de influência naquilo que eu vou fazer, mas também não posso ignorar o contexto. É uma via de mão dupla. Preciso ir de encontro ao contexto para saber como posso dirigir o processo tendo em conta todas as variáveis e, ao mesmo tempo, tudo aquilo que eu vou trazer vai influenciar o contexto. Então se eu chego num lugar onde a cultura de equipe é ruim, eu não vou mudar minha forma de jogar por causa disso, eu vou é montar estratégias para que a cultura de equipe passe a ser boa. Então é uma via de mão dupla.

Álvaro Martins - As características dos jogadores, sobretudo em termos de idade, influenciam o caminho da construção da equipe?

Entrevistado C - É uma obrigação pensarmos em coisas diferentes para idades diferentes na base. O que não quer dizer que você vai abrir mão de tudo. Mas acho que é uma obrigação. O Sub-15 não pode treinar da mesma maneira que o profissional, por diversas razões. Seja por capacidade física, momento de maturação, capacidade cognitiva ou capacidade técnica. O Sub-15 está num processo de formação e qualquer processo de formação passa por etapas. Mais até do que um processo de formação é um processo de educação. Você não senta no banco da escola na primeira série e estuda como se estivesse no terceiro ano do colegial. Os conteúdos são diferentes, a maneira como a professora os apresenta é diferente, a maneira como você interage com aquilo também diferente. Porque ela está construindo algo no qual ela vai se beneficiar lá na frente. E a base deve funcionar da mesma maneira. Eu não gosto da exacerbação dos conceitos na base. Não acho que faça sentido encucar na cabeça dos meninos de 15 anos que a transição defensiva é isso e tem que ser em tantos segundos. Porque há outras coisas que vem na frente. Acho que é papel do treinador do profissional fazer com que um jogador de grande qualidade técnica individual e cognitiva

consiga fazer uma boa transição. Porque é muito mais difícil ele fazer com que um jogador que tem uma excelente transição defensiva e não tenha boa qualidade individual consiga ter alta qualidade cognitiva, de passe, de chute e de outras coisas. São momentos diferentes da vida do jogador. O que não quer dizer que você vai ignorar e vai deixar ele fazer a transição quando quiser. Mas o que você vai cobrar dele na base é diferente do que você vai cobrar lá na frente. E a ênfase do processo dele não é a ênfase do profissional. Muitas vezes um menino que começa como defensor no Sub-15 não consegue chegar no Sub-20 por estatura, maturação e uma série de coisas. Mas se ele não foi estimulado na base a fazer outras coisas além das coisa da função, dificilmente ele conseguirá se adaptar à outras posições. E tem vários exemplos: meia que vira lateral, volante que vira zagueiro, zagueiro que vira lateral, lateral que vira ponta, ponta que vira lateral e por aí vai. Mas o jogador precisa ter essa bagagem ou ele não consegue fazer isso. Se você constrói para o menino um sistema de coberturas onde ele está sempre protegido, dificilmente você vai ter um exímio defensor quando ele estiver exposto. Há momentos que você tem que propositadamente expor o menino para ele desenvolver aquela capacidade. Então a ênfase precisa ser individual, se a ênfase for coletiva, você vai criar indivíduos que se adaptam muito bem ao coletivo, mas que têm pouca capacidade de desequilibrar individualmente.

Álvaro Martins - Todos os clubes têm características que os diferenciam. Tendo em conta os clubes que você treinou, sentiu diferenças que influenciaram o processo da equipe?

Entrevistado C - Senti. As diferenças de São Paulo para o Rio são muito grandes e têm a ver com a cultura. São culturas diferentes por vários motivos: pela forma como as pessoas são criadas, por localização geográfica e pelo clima. Frequentemente, no Rio, nós tínhamos que jogar com cerca de 40° de temperatura. Em São Paulo é muito difícil você pegar essa condição. Em São Paulo, eventualmente, você tem que jogar com 9° ou 10° de temperatura. E no Rio você nunca vai pegar esse frio, no máximo 19°, 20°. A forma como as pessoas lidam com os problemas e se comportam são diferentes. Quando você está em outro contexto você acaba ficando imerso nessa cultura. Absorve muitas coisas e agrega outras. Isso faz parte. Em qualquer lugar do mundo isso deve acontecer. Eu estou usando exemplos dentro de um mesmo país. Mas acredito que de um país para outro isso tende a ser maior ainda. No estado de São Paulo diferentes clubes em cidade diferentes tendem a ter diferenças culturais.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, há influência do calendário das competições no processo da equipe?

Entrevistado C - Influencia muito. Hoje eu estou numa realidade em que eu tenho um primeiro semestre onde o clube tem visibilidade e um orçamento elevado e um segundo semestre onde o clube não tem visibilidade, o orçamento baixa drasticamente e nós não conseguimos manter a maior parte dos jogadores porque eles têm outras propostas com mais visibilidade e dinheiro e isso faz com que o Red Bull esteja recomeçando a cada 6 meses. Então, sem dúvidas, o calendário influencia. Influencia a montagem do elenco porque viabiliza a montagem do elenco quando você já sabe o calendário que vai ter ou inviabiliza quando você não sabe. No nosso caso começamos o Campeonato Paulista sem saber se vamos poder jogar a Série D ou não, então não conseguimos fazer um planejamento para o ano inteiro. Se nós soubermos, isso é amenizado. Os times que jogam eliminatórias para a Champions e não conseguem a vaga tem que refazer seu planejamento. Guardada as devidas proporções, é mais ou menos isso.

Álvaro Martins - O contexto do país em que se trabalha pode influenciar o processo?

Entrevistado C - Influencia sim. É difícil falar o quanto altera porque cada caso é específico. Creio que o jogador não se desvincula do Ser Humano e a equipe não se desvincula da sociedade em que ela está e a sociedade não se desvincula do país, da cultura e da concepção de mundo. Entendo e imagino que em equipes que você tenha jogadores de muitas partes do mundo, talvez isso seja um pouco menor. Mas essas equipes devem sofrer uma forte influência do contexto, do clube, do local, do país e da cidade. Essas influências diminuem ou aumentam conforme as circunstâncias, mas, sem dúvidas, há influência.

Álvaro Martins - Professor, muito obrigado pela disponibilidade e pela entrevista. Você falou coisas muito ricas e os exemplos são muito bons para deixar o trabalho mais concreto.

Apêndice E – Entrevista com Entrevistado D

Álvaro Martins – Prof., muito obrigado pela disponibilidade. Acredito que será muito bom.

Álvaro Martins - Pode contar um pouco do seu percurso pessoal e profissional?

Entrevistado D - Eu era como todas as crianças brasileiras: apaixonadas pelo Futebol. Joguei em escolas esportivas em Paço Fundo e em Porto Alegre, mas as pessoas que avaliavam o Futebol naquela época achavam que eu não tinha nível para desenvolver o jogo como atleta. Apreciava o gosto pela atividade física de um modo geral e a primeira faculdade que me veio à cabeça fazer foi Educação Física. Gostava de todos os tipos de esporte e de competição e ingressei na faculdade com 17 anos na URBS do Rio Grande do Sul. Com um ano de faculdade conheci um professor alemão chamado Wolf que tinha um projeto de extensão com crianças carentes. Ele veio para dar aula na nossa universidade e desenvolveu também um projeto social com Futebol com crianças carentes que iam até o campus da Educação Física. Como eu fazia Fundamentos de Futebol e gostava, fui convidado a ajudar. Conheci muitas outras pessoas e com um ano e meio de faculdade fui convidado pelo Julinho Camargo que era Coordenador Técnico das escolinhas recreativas, não era base, para trabalhar no Internacional. E aceitei prontamente em 95. Comecei a trabalhar com Futebol recreativo e fiquei lá por um ano. Fui convidado para ser preparador físico de uma categoria sub-10, que é algo fora do comum, mas que naquela época existia. Fiquei dois meses como preparador físico e vi que não era o que eu queria. Eu queria ver o Futebol de forma mais completa, estratégica, tática e técnica. Voltei para a escolinha, fiquei mais um ano e fui convidado para ser treinador da categoria Sub-10. Comecei a fazer todo o trabalho dentro do Internacional, passei por todas as categorias em 15 anos ininterruptos, desde escolinha até chegar na equipe B e também por diversas vezes fui treinador interino da equipe profissional. Recebi uma proposta no final de 2009 para fazer a temporada pela equipe profissional do Juventude. Já estava há 15 anos no Internacional, tinha vencido muitos torneios e campeonatos, era ainda mais jovem do que sou e aceitei. Acabei indo sozinho para o clube e acho que foi o meu grande erro porque tive que trabalhar com pessoas que eu não conhecia e que não me conheciam e onde a voracidade pelos resultados é absurda. Com o Juventude em um processo de reformulação porque tinha caído da Série B para a Série C e o trabalho não se desenvolveu bem, a parte financeira sofreu adaptações enormes e junto a isso os resultados não vieram. Diferentemente do que as pessoas falam dos dirigentes, eu só tenho a bater

palmas para eles porque fiquei oito meses com resultados esdrúxulos, mas eles acreditavam na proposta, sabiam que era um processo de reformulação e no final das contas quem não resistiu aos resultados e à pressão fui eu. E pedi para ir embora ao fim dos oito meses. Fiquei um mês parado e recebi uma proposta da Traffic, mas numa lógica diferente. Queria ficar no profissional, mas sair do estado do Rio Grande do Sul para poder diversificar os conhecimentos e as pessoas com quem eu ia trabalhar. Então o projeto de um Futebol altamente empresarial da Traffic me atraiu bastante no princípio. Aceitei o projeto deles que começava com fazer a Copa São Paulo de 2011 e no ano seguinte fazer um investimento para sair da Série B do Paulista para a Série A3, que supria a lacuna de desenvolvimento do Desportivo Brasil, que não podia ter um time na primeira divisão do Paulista Sub-20 porque é proibido. Então o projeto era interessante, atingia meus objetivos e atingia os objetivos do clube. Fizemos uma campanha brilhante, fomos semi-finalistas e o único time a ter 6 vitórias até o 7º jogo. Perdemos para o Flamengo nos penáltis depois de um 0-0, que terminou por ser o time que foi campeão em cima do Bahia. Daquele time surgiram muitos jogadores que estão jogando no futebol brasileiro e internacional. Mas o projeto mudou no meio do caminho por questões políticas e financeiras da Traffic. E naquele momento eu percebi que ou não iríamos ter uma equipe profissional ou teríamos meramente para ter uma equipe profissional jogando. E recebi uma proposta do Fluminense para implantar uma equipe B. Como nós tínhamos o know-how do Internacional. O Jorge Macedo estava no Fluminense como gerente da base e me convidou. Aceitei e conseguimos mudar algumas ideias, mas fiquei menos tempo do que eu projetava, já que tinha feito um contrato de três anos. Com 6 meses rompi por uma proposta de retorno à Porto Alegre para trabalhar de novo no Internacional na equipe B e auxiliar o projeto de ligação com o profissional. Naquele período o profissional estava sem auxiliar técnico porque o Julinho era auxiliar do Falcão e saiu para ser treinador principal do Grêmio. Então o projeto do Internacional era vir para a equipe B e auxiliar o Falcão. Mas menos de 15 dias depois do meu retorno o Falcão saiu e eu assumi a equipe principal. Fiquei 12 jogos seguidos, fiz copa Audi, final de Copa Sul-Americana e foi o período mais longo que eu comandeie a equipe profissional do Internacional. Fiquei no Internacional mais quase 3 anos e recebi a proposta do Corinthians, que já era a terceira vez que me convidava para vir trabalhar no clube. E saí muito mais por algumas divergências internas do que por desejo de sair. Mas tudo na vida tem um porquê. Foi muito importante ter vindo para o Corinthians. Meu reconhecimento que era forte no Rio Grande do Sul, após o trabalho realizado no Corinthians, que é a equipe que mais causa representação, se tornou ainda maior e

nacional. Houve um grande entendimento de como se trabalha um clube com grande apelo de massa, de mídia e altamente politizado. Vou completar agora três anos de Corinthians e tenho mais um ano e meio de contrato. Os resultados são muito bons, estamos sempre chegando próximos às decisões e atingindo metas de promoção de jogadores para o profissional. Nesses três anos foram 16 jogadores para o grupo principal. Independente de jogarem ou não, sempre digo que o trabalho da base é proporcionar jogadores à chegarem lá, mas colocar para jogar é trabalho do treinador do profissional. Conversando com alguns psicólogos constatamos que jogadores constroem uma carreira de 6,7 anos num clube, com alto reconhecimento. Mas quando chegam ao profissional tem que começar novamente o trajeto e, muitas vezes, demora um ano ou dois até que tenham uma oportunidade. E quando tiver, tem que realmente confirmar, porque se não aproveitar, pode ser a derrocada novamente. Então essa distância demonstra um pouco dos problemas de organização do Futebol brasileiro.

Álvaro Martins - Na construção do seu processo de treino, utiliza o conceito de Modelo de Jogo?

Entrevistado D - Sim. Comecei a tratar de Modelo de Jogo em 2007. Antes eu trabalhava apenas com conceitos técnicos e tática individual. Antes eu não tinha no papel um Modelo de Jogo, mas tinha algumas ideias. Posso te dizer que eu passei a saber efetivamente o que eu queria quando o meu time perdia a bola, quando recuperava a bola, como eram os processos de transição e o que eu queria de comportamento da minha equipe a partir de 2007 através de um livro de Basquetebol. Um folheto com 10 conceitos básicos do Basquete. Dali eu criei os meus conceitos para o Futebol para criar o Modelo. Utilizando esse livretinho como referência das minhas Ideias para o Modelo de Jogo e, lógico, com o tempo algumas ideias foram ganhando mais repertório, mais importância, mudando conceitos, mas foi a partir de 2007 que eu comecei a entender o que era o Modelo de Jogo.

Álvaro Martins - Na sua maneira de pensar, encontra diferenças entre os conceitos de Ideia de Jogo, Modelo de Jogo e Sistema de Jogo?

Entrevistado D - Acredito que todas elas se miscigenam e tem uma relação muito forte. O Modelo é uma coisa muito mais filosófica porque é o jogo sem jogar. A Ideia de Jogo, de fato, precede o Modelo de Jogo porque é como eu gostaria que a minha equipe se comportasse. Mas esses dois conceitos estão muito próximos. O Modelo de Jogo tem que partir de uma Ideia de Jogo. Já o

Sistema de Jogo é uma ferramenta que vai facilitar o seu Modelo de Jogo, onde você vai alcançar melhor as suas Ideias de Jogo. Por isso que elas estão sincronizadas. Não consigo separar muito bem elas. Mas dentro de uma escala estaria a Ideia de Jogo alimentando o Modelo de Jogo. E o Sistema de Jogo facilitando o Modelo de Jogo. Não tem como separá-los.

Álvaro Martins - Em algumas culturas a ênfase ao Sistema de Jogo é muito grande, como você perspectiva a relação entre Sistema de Jogo e Modelo de Jogo?

Entrevistado D - A imprensa insemear algumas ideias de que o Sistema de Jogo é a coisa mais importante do Futebol, talvez porque ela precise facilitar para a pessoa que assiste, mas que não é uma pessoa que estude Futebol e que veja treinamentos. Ele assiste o jogo como torcedor. Acredito que dos que assistem Futebol, nem 1% trabalha com isso. Então o Sistema de Jogo é elencado utilizando números. É o facilitador para as pessoas leigas entenderem, mas ele não tem uma relação forte com o Modelo de Jogo, apenas ajuda pelo posicionamento. O que define o Modelo de Jogo são as funções, os movimentos, as coberturas, os blocos, as zonas de jogo e uma série de outras atribuições. E o Sistema nada mais é do que numerais para distribuir os jogadores em campo para que os leigos possam entender mais ou menos como é a perspectiva daquela equipe. Se a equipe estiver no 4-2-4 parece que ataca muito, mas pode estar em bloco baixo, jogando no erro do adversário e continua sendo 4-2-4. Isso para tentar exemplificar um pouco o que estou falando.

Álvaro Martins - Tendo em conta suas experiências como treinador, quais são as variáveis fundamentais quando você chega numa nova equipe?

Entrevistado D - No Rio Grandes do Sul a gente é um pouco defensivo. Então as variáveis principais que eu observo são as características defensivas da equipe. O que eu primeiro tento alimentar numa equipe é a Organização Defensiva. A partir dos processos de Organização Defensiva nós passamos para os processos de Transição e de Organização Ofensiva. Eu sou bem pragmático. Jamais vou iniciar um trabalho sem conhecer a minha equipe. No Corinthians eu sempre pego grupos que já vem da nossa base e são conhecidos. Então já posso começar o processo do meio. Se achar que eles têm nível para isso, não preciso retomar conceitos que já estão claros. Para mim, tudo é qualitativo. Então primeiro vou olhar para a Organização Defensiva, vou estabelecer uma linha de defesa sólida, vou estabelecer zonas de coberturas, quem vai fazer quais coberturas, agregar o processo inicial de construção disso e depois vou seguindo com os conceitos.

Então a primeira variável que eu observo é se tenho um sistema defensivo capacitado para chegar onde eu quero para atingir os meus objetivos e do clube. Quando falamos de variáveis eu penso em dois caminhos: pontos que podem ser quantificados e pontos que podem ser qualificados, mas sempre acredito que devemos pensar primeiro no lado qualitativo.

Álvaro Martins - No decorrer do processo, há variáveis que influenciam o processo da equipe?

Entrevistado D - Este ano mesmo nós tínhamos uma estrutura que, apesar de não mexer com a forma de jogar, não estava dando o resultado esperado. Nos faltavam algumas peças fundamentais para o Modelo de Jogo funcionar com aquele Sistema de Jogo. Percebemos isso e mudamos a estrutura. Não mudamos o conceito. Eu gosto de um jogo de velocidade. Hoje se vende muito um time protagonista na qualidade da posse de bola, com uma posse posicional e que gosta de atacar com muita segurança. Mas eu gosto mais de um jogo vertical. E tivemos que fazer uma retomada devido às características dos jogadores. Saímos da estrutura que nos tornava muito verticais para uma estrutura que nos faz escolher melhor o momento de atacar e de definir as jogadas. Esta é uma temporada que decidimos mudar. Treinamos, deu certo e mantivemos. Mas não consigo me desligar da minha Ideia de Jogo. O que me faria mudar? Quais os balizadores que me dariam a certeza de que eu teria que mudar o rumo? A partir do momento que está tudo bem treinado, independente do êxito ou não, acho que o aspecto mais importante são os processos de transição. Então se eu perceber que minhas Transições não funcionam bem, a tendência é mudar. Mudar zonas de jogadores, tirar ou pôr amplitude e tentar encontrar soluções olhando para o meu time. Nenhuma das mudanças que fizemos foi em função do adversário. Olhamos sempre para a nossa equipe. Percebemos que vários times no Brasil tem uma forma estrutural muito similar. E a nossa forma de jogar hoje põe um nó na cabeça de todos. Então a estratégia é fazer o adversário se questionar. E nos momentos de dúvida temos que exacerbar nossa forma de jogar.

Álvaro Martins - Como é, dentro da equipe técnica de vocês, que o Modelo de Jogo se reflete no treino?

Entrevistado D - Nós não trabalhamos em nenhum momento sem ter a bola envolvida. Esse é a primeira coisa que está relacionada ao Modelo de Jogo. Dentro da comissão técnica nós fragmentamos e separamos o que queremos fazer, mas trabalhamos juntos. Usamos o nome de Preparador Físico, mas nada mais é do que um assistente com capacitação de leitura física melhor

do que a minha e do auxiliar técnico. E trabalhamos de forma associada e global sempre relacionada a um aspecto que queremos valorizar do Modelo de Jogo. Quando chega nesta época do ano, que estamos em momentos de decisões de competições, o Modelo de Jogo já está alimentado. Todos os jogadores já sabem de tudo do Modelo de Jogo de tanto que nós já treinamos. E acabamos incidindo muito mais no lado estratégico. Se o adversário se posiciona mais de um jeito, então vamos forçar que aconteça mais uma situação que tire vantagem desse posicionamento. Mas, de fato, todo o trabalho é desenvolvido numa forma de jogar. Apenas naquele treinamento pós-jogo com um grupo reduzido que não tem muito o que alimentar do Modelo que fazemos um treino que chamamos de "técnica geral". Treino de confrontos sem muitas regras específicas que vai alimentar mais a parte técnica. Além disso, todos os treinamentos têm posicionamentos de alguma zona ou setor. E todo o treino é desenvolvido em cima de uma forma de jogar. Mesmo no treino de "técnica geral" ainda utilizamos conceitos muito básicos, mas que também estão no Modelo de Jogo como pressão ao portador da bola. Que está ligada aos comportamentos do Modelo de Jogo, aos princípios básicos, mas não necessariamente à estrutura, movimentos e equilíbrios que o Modelo de Jogo exige.

Álvaro Martins - Na sua opinião, qual a importância da criação de uma cultura de equipe e como você promove essa cultura?

Entrevistado D - Pensando num clube de formação, por mais que a gente tenha um empecilho que é a parte econômica brasileira, acredito que nenhum clube deve engessar. Já tive essa discussão muitas vezes no Internacional e no Corinthians. Não podemos ter um Modelo de Jogo único. Podemos definir comportamentos e princípios básicos que todas as categorias do clube têm que saber. O que significa compactar, o que significa fechar e criar palavras de organização que todos os jogadores, treinadores e comissões técnicas vão saber exatamente o que significam. Para que todos quando fizerem a ascensão dentro da estrutura do clube saibam que aquela palavra significa o mesmo. Porque temos jogadores que vem de todos os lugares do Brasil, que tem uma extensão territorial muito grande e em regiões diferentes, às vezes, as palavras têm significados diferentes. Então dentro da estrutura deveríamos organizar um pouco mais isso. Facilitaria demais o entendimento e a passagem dos jogadores em cada etapa. Trabalhamos com poucos jogadores de último ano. Não que seja o fim, até sou contrário à realidade brasileira, acho que deveria existir um Sub-23. Porque, no Brasil, o que limita o processo de formação não é o desenvolvimento do

jogador, é a idade. Se chegar aos 20 anos ele não pode mais jogar, tem que jogar profissional, mas muitas vezes esse cara tem um lastro para desenvolvimento. Ele não chegou no topo do desenvolvimento, mas está limitado pelo fator idade. O jogador acaba indo para outros clubes e até desenvolve, mas o clube não deu tempo para o jogador desenvolver do jeito que tinha que dar. Principalmente num clube grande onde a pressão é muito maior. Como nós procuramos desenvolver isso dentro da nossa equipe? Desde cedo alimentamos os jovens atletas que, às vezes, nem são os que estão jogando nessa temporada, mas queremos desenvolver durante os treinos. Não treinamos só uma equipe, treinamos um grupo de jogadores. Acho que esse é um dos pontos do processo de formação que há um equívoco. Canso de ver análises de times que revelam que apenas 15 jogadores jogaram a temporada inteira. Os outros 10 que estavam treinando nunca vestiram a camisa. Os 15 provavelmente vão desenvolver mais do que os outros, mas talvez dentro dos outros 10 é que estava o grande talento. Nós fizemos 23 jogos oficiais nesta temporada e temos minutagens equilibradas de pelo menos 22 ou 23 jogadores e com muitos jogadores juvenis jogando com a gente. Acho que nossa forma de alimentar essa construção vem de poder oxigenar e dar oportunidade. Levando em consideração o resultado, mas principalmente considerando o desenvolvimento e o caminhar conjunto do grupo. Não queremos que um pequeno grupo se desenvolva e outros fiquem esperando. Depois quando vira o ano você acaba tendo que construir tudo do zero. O Futebol é cíclico, mas não pode ser cíclico em função da idade.

Álvaro Martins - Há estratégias que vocês utilizem com frequência nas sessões de treino procurando criar comportamentos coletivos?

Entrevistado D - Sim. Eu não sei te exemplificar porque isso é muito amplo. Eu dou treinos de técnica individual e técnica por posição porque acredito que são elementos que alimentam a confiança do atleta. Quando um zagueiro consegue tirar a bola da área com a perna não dominante ou quando ele joga no lado oposto do campo. O passe que o lateral dá é sistematicamente parecido em muitas ações porque a profundidade, a projeção e os ângulos são sempre similares e por isso eu trabalho este aspecto. Essa questão da técnica individual é de certo modo analítico, mas os jogadores têm uma resposta muito boa e isso é muito importante. A leitura da Periodização Tática ficou farta para o brasileiro e as pessoas esquecem do desenvolvimento individual para olhar apenas para o coletivo. Mas o desenvolvimento individual na formação é necessário demais. Porque talvez na formação a prioridade não seja o coletivo, mas o desenvolvimento de jogadores. E vejo pessoas

fazendo no Sub-11 e Sub-13 jogos reduzidos todo tempo e não trabalhando o desenvolvimento motor, ambidestria, lateralidade e mais uma série de fatores que são fundamentais para o futuro do jogador. Nós trabalhamos sistematicamente com pequenos grupos e pequenos jogos e ficamos muito em cima de desenvolvimento técnico também. Mas não saberia te dizer quais palavras utilizo para determinada intenção. Sabemos o que queremos desenvolver dentro do processo de construção coletiva e potencializamos com algumas regras. Mas as regras não são sempre as mesmas. Se quero potencializar o ataque, crio regras para potencializar o ataque. Se quero trabalhar dentro da Organização Ofensiva a ruptura da primeira linha, vou criar regras para que essa ruptura aconteça com maior incidência. Não é com a maior eficiência, mas com maior incidência. Que aconteça muitas vezes durante o treino. Acho que poderíamos definir as estratégias com a utilização de regras de restrições técnicas, espaciais ou temporais que potencializem o processo de desenvolvimento da forma da equipe jogar.

Álvaro Martins - A tecnologia tem evoluído muito. A sua equipe técnica utiliza tecnologias para contribuir com a construção do processo?

Entrevistado D - Utilizamos muito. Tudo que o clube oferece nós utilizamos. Usamos GPS em treino, GPS em jogo, Wyscout para conhecimento de adversário e para potenciais contratações, usamos Video Observer para scout quantitativo e qualitativo e utilizamos o Sports Code para separar lances do jogo. Então utilizamos bastante. Estamos desenvolvendo cada vez mais porque ainda recorremos à profissionais que são especialistas na ferramenta e não especialistas em Futebol. E nós precisamos dessa pessoa. É um problema no Brasil porque muitos dos analistas são especialistas em computador e não especialistas em desenvolvimento do jogo. Nós estamos tentando ensinar a analisar as ideias com essas pessoas. Hoje temos muitas referências que coletamos durante uma temporada inteira. Sabemos exatamente o que alguns tipos de treinamentos vão nos dar. Se eu quero trabalhar força, velocidade ou resistência, já sei que tipo de treino tem tendência a chegar em que esforço. Claro que depende da oposição, do espaço delimitado e mais coisas. Mas temos uma gama de exercícios que sabemos quais esforços deve gerar, se formos monitorar ao fim do treino constatamos resultados semelhantes aos que prevíamos. Às vezes, os clubes profissionais até têm aparelhos, mas não alimentam os dados e acho que omitem alguns feedbacks aos jogadores para não criar conflitos. No Sub-20 nós coletamos materiais do adversário quando temos possibilidade. Tentamos pegar uma gama de jogos que representem situações

semelhantes com as que vamos vivenciar. Não adianta eu ver um jogo do São Paulo contra o Guaratinguetá e achar que vai ser igual ao nosso jogo. Tentamos pegar o São Paulo contra o Red Bull porque tem um nível de competitividade que se aproxima ao do nosso jogo. Se não, nós vamos perder tempo. Coletamos esses jogos, editamos comportamentos específicos que achamos fundamentais. Se tivermos possibilidade, fazemos antes do início da semana para treinarmos com os dados claros. A partir do momento que a gente lê o jogo do adversário, nós fazemos um feedback do jogo passado em cima das ideias que reforçamos na semana anterior. Quando conseguimos, mostramos o vídeo no começo da semana. Por exemplo, vamos jogar amanhã contra o Red Bull e é um jogo de retorno, que já jogamos contra eles, preferi não mostrar porque estávamos envolvidos em outros jogos. Quando temos três jogos na semana fica muito difícil conseguir mostrar o vídeo no início da semana. Então vou mostrar apenas hoje a noite, um dia antes do jogo, um pouco da revisão do primeiro jogo. Até porque só treinamos uma vez essa semana porque jogamos em Porto Alegre contra o Internacional. E não conseguimos trabalhar no treino ideias para o jogo contra o Red Bull. Então vamos utilizar imagens para passar um pouco da ideia do que queremos para eles. Mas quando temos a semana aberta, fazemos o vídeo na segunda-feira ou na terça-feira para trabalhar os dias seguintes pensando especificamente no que vamos fazer.

Álvaro Martins - Que espaço você concebe para a autonomia do jogador?

Entrevistado D - Costumamos dizer que eles não são locomotivas andando em trilhos, mas que quando eles tomam decisões predeterminadas em treinos os colegas sabem onde tem que ficar. Mas no improviso os companheiros têm que se adaptar e está aí a autonomia. Temos uma regra de tentarmos nos manter nos trilhos em mais ou menos 7 de cada 10 lances e em 3 aproveitarmos os improvisos. É o espaço para o jogador ter autonomia, improvisar e aproveitar os desequilíbrios técnicos. Mas não escolhemos quais são os três lances no improviso. Só queremos que no final das contas tenha mais vezes as decisões predeterminadas do que as do improviso. Porque se for só improviso então cada um faz o seu jeito. Não precisamos deixar nada predeterminado. Claro que isso do número é uma ideia aberta também, não precisam ser 7, podem ser 5 ou 6. Mas o importante é que o jogador entenda que quando há espaço para fazermos algo que está predeterminado, temos que fazer para aproveitar melhor as oportunidades, mas quando não está, temos que dar essa autonomia para eles. Na nossa equipe temos um processo de auto-organização porque nosso sistema não é um sistema fácil de equilibrar a distribuição no campo. Então quando um jogador

abre e dá amplitude, os colegas têm que se adaptar aquele movimento. Mas não está predeterminado quem vai fazer o movimento de amplitude. Isso é liberdade dentro da organização.

Álvaro Martins - Há muito o lado estratégico presente para o jogo seguinte. Até que ponto você acha que treinar o lado mais estratégico pode prejudicar aquisições fundamentais do Modelo de Jogo?

Entrevistado D - Acho que depende da habilidade do treinador. Se ele conseguir associar as características dos seus jogadores dentro de uma estratégia que possa potencializar os problemas do adversário ele não está ferindo a autonomia nem a tomada de decisão dos seus jogadores. Mas se para ele conseguir explorar a fragilidade do adversário ele vai ter que mudar completamente a forma de jogar da sua equipe. Aí acho que não faz sentido. Então depende da habilidade do treinador. Eu tenho uma característica e o adversário me oferece alguns espaços e situações para eu usufruir. Será que consigo usufruir delas dentro da minha característica? Se não, então tenho que jogar o jogo de forma mais regular, sem me adaptar muito. Mas se eu consigo explorar sem mudar minhas características então vamos exagerar naquele ponto. Se constantemente o comportamento deles mostra espaços abertos então em algum momento ele vai abrir. Só precisamos colocar o foco naquele espaço para entrar lá quando o adversário errar.

Álvaro Martins - Temos visto muitos presidentes e diretores contratarem treinador por carregar uma certa cultura de jogo e outras vezes o treinador não é contratado por este motivo, mas também tem possibilidades de ter sucesso. Como você acredita que se deve gerir o encontro de culturas entre o treinador e os jogadores?

Entrevistado D - Isso acaba sendo muito mais ligado ao Futebol profissional do que de base. Sobre esse suposta característica do treinador que pode dar certo ali. Acho que o problema acontece muito em grupos que são longínquos e que estão há muito tempo juntos. Já têm seus vícios, culturas internas e formas de treinar, de concentrar e de ir para o jogo. Quando chega um treinador novo com uma filosofia nova pode gerar um conflito. Principalmente se o clube estiver em crise. Normalmente, as trocas de treinador acontecem em maus momentos e são nestes períodos que o jogador aceita tudo. Então se você escolher um treinador com uma filosofia errada terá problemas. Na verdade, acho que o dirigente não está preparado para isso. Ele não reconhece ainda a característica do seu grupo para contratar um treinador. Ele contrata o treinador pensando na

característica do treinador, mas deveria pensar na característica do grupo e se a característica de comando e de jogo do grupo complementam as características do treinador. Se você vir minhas equipes de Internacional, Traffic e Corinthians você vai notar que a forma de jogar é muito similar. Porque a minha característica de jogo é essa. Um Futebol rápido e agressivo. Se um time que só tem veteranos me contratar, eu vou ter que ter a capacidade de me moldar em função das características do grupo. Mas se me contratarem pensando em ter um time veloz, contratarão errado. Deveriam contratar um treinador que goste mais de bola no pé e de jogo cadenciado porque o time tem essa característica. Ou vai ter que trocar as peças. Então acho que fundamentalmente essa relação tem que ser olhada primeiro. Há dirigentes que contratam o seu grupo para depois contratar o treinador, mas normalmente não acontece isso. Eles olham a característica de um treinador e não a do seu grupo.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, qual a importância das relações interpessoais dentro do clube?

Entrevistado D - Acho fundamental. O treinador tem que ser um centralizador de informação, não para ser egocêntrico, mas para ter ciência da cultura do clube, dos anseios do clube, do histórico familiar, da origem e objetivos pessoais dos seus atletas. Nos momentos de decisões será fundamental conhecer isso para que você saiba se terá que pressionar ou abraçar. O Bernardinho deu uma entrevista durante estes Jogos Olímpicos que é fantástica: "O grupo que eu tinha em Atenas eu podia pressionar porque eles queriam ser melhores do que eu estava dizendo que eram. Mas este grupo do Rio, se eu gritar eles logo cedem à pressão e caem, então tenho que abraçar". Creio que a ideia é mais ou menos essa. Temos que nos alicerçar de toda informação possível tanto do intra-futebol como do extrafutebol para podermos extrair o máximo de cada um dos setores do clube, principalmente da equipe.

Álvaro Martins - O seu comportamento como treinador influencia as relações entre eles?

Entrevistado D - Creio que sim. Não sei quanto influencia, mas sim. Prezo por uma relação franca e direta, mas muitas vezes ela não é amigável porque é franca. Mas acho que eles aprendem que quando a decisão excludente vem com franqueza e honestidade isso facilita a aceitação daquilo e sabem que é para um caminho melhor. Tive oportunidade de fazer dispensa de atletas e eles concordaram com a dispensa porque fui franco durante todo o processo. Várias vezes aponte o que

ele precisava melhorar e o atleta não melhorava, não trabalhava e quando dispensamos ele e disse que realmente falhou porque não estava com a cabeça ali, tinha outros problemas e que ia seguir com a vida dele.

Álvaro Martins - Na sua opinião, qual a importância de caracterizar o contexto em que se está inserido para otimizar o processo da equipe?

Entrevistado D - Acho fundamental. Temos que vivenciar o que nós estamos passando e nunca criar um mundo paralelo. Os jogadores têm que entender a fórmula da competição, os benefícios e os riscos que a competição traz. Têm que entender que a vitória e a derrota causam processos internos diferentes para o seguimento da vida deles. Mas, fundamentalmente, que não dá para colocar panos quentes. Não sou um treinador que acomoda situações para que as pessoas se sintam melhores. O processo de formação desse atleta vai fazê-lo muito mais consistente à medida que ele entenda o cenário todo. Ele faz parte do processo, é parte do momento que se vive e tem capacidade de alterar esse processo e de torná-lo melhor. Então não dá para guiar um grupo num mundo abstrato, tem que ser o mundo real. Para ter o mundo real presente, o jogador tem que vivenciar e entender todo o processo. Há muitas diferenças entre o contexto do Internacional e do Corinthians. Há diferenças estruturais, políticas e administrativas. O Internacional é um clube que consegue se manter próximo ao topo tanto na equipe principal, mas principalmente nas equipes de base porque tem um grupo de funcionários lá que estão há 15 anos trabalhando juntos, já se conhecem no olhar, com uma filosofia de desenvolvimento muito clara desde os Sub-11 até os Sub-23. O que cada etapa tem que cumprir para formar o atleta. Politicamente é um clube muito sólido. Neste momento isso não acontece, mas é um clube sólido. E no Internacional a estrutura cria uma sintonia porque todos trabalham no mesmo ambiente. Diferente do Corinthians que os times trabalham em lugares diferentes.

Álvaro Martins - As características dos jogadores influenciam o caminho da construção da equipe?

Entrevistado D - Mudam completamente. Nós jogamos com 2 articuladores na equipe e 2 atacantes móveis. Numa estrutura da 4-2-2-2 como se jogava em 1990. Poucos clubes no Brasil jogam assim. Normalmente quem joga assim o faz com duas linhas de 4, como a Ponte Preta, o Internacional, o São Paulo e o próprio Corinthians do Cristóvão. Por que decidimos por jogar

assim? Temos dois jogadores com alto poder de articulação e pouco poder de profundidade. Então não consigo colocar eles abertos e nem avançados. As características deles me fizeram mudar a estrutura da equipe para atingir uma forma de jogar próxima aquela que queremos.

Álvaro Martins - Há muitas diferenças e preocupações diferentes por conta da faixa etária dos jogadores?

Entrevistado D - Muitas diferenças físicas, técnicas e emocionais. Hoje eu critico, mas sou cria disto. Se não houvessem as categorias Sub-10, Sub-11, Sub-12 e Sub-13 formais eu talvez não teria chegado onde cheguei. Mas não vejo com bons olhos os trabalhos que são feitos nos clubes com essas categorias. Creio que se exacerba o poder do jogar e o poder das limitações baseadas numa estrutura tática e num Modelo de Jogo. Acredito que nenhum profissional do mundo tenha capacidade de dizer que um menino de 12 anos vai jogar de meia, lateral, volante ou centro-avante. Acho que isso é muito mais em função das características físicas. Sou adepto de que cada nível tem uma forma de se trabalhar. Acho que os profissionais deveriam se especializar. Assim como há um médico especialista em coração, em neurologia e em pediatria, então os profissionais do Futebol deveriam se especializar também naquela faixa etária. Eu sei que a faixa etária cronológica vai criar distinções por conta da maturação biológica. Mas corremos menos risco de errar e de ver uma pessoa dando um trabalho de Sub-20 com pliometria, tiro de velocidade e musculação no Sub-12. E para evitarmos enraizar posições e limitar jogadores. As limitações acabam com o desenvolvimento do menino. Muitas vezes ele vai chegar nas categoriais mais adultas viciado e sem repertório motor, sem conhecimento do jogo porque só sabe fazer o que o treinador mandou. Temos que mudar muito, não pode ser do jeito que é.

Álvaro Martins - Alguns clubes têm uma cultura própria, ainda que todos diferentes. Sentiu que a cultura do clube influenciou o processo?

Entrevistado D - Costumamos dizer que cada clube tem uma forma de jogar. O Corinthians é um clube que a torcida ama um jogador vibrante e voluntarioso. Ela quer o jogador técnico, mas não abre mão do voluntarioso. O Grêmio tem muito isso. O Internacional e o São Paulo são uma escola mais acadêmica, com um jogador mais cerebral, que sua menos no campo e pensa mais. Não podemos ir contra essas culturas porque estamos formando para o clube. Claro, o Futebol está muito globalizado, mas ainda assim os clubes não se desvincularam da sua própria forma de jogar.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, o calendário das competições alteram o andamento do processo?

Entrevistado D - Talvez eu seja o treinador que mais cobra que seja feito um calendário brasileiro e não um calendário estadual para o Futebol de base. Hoje o calendário é estadual. Temos o campeonato brasileiro, que é um campeonato que quem chega a final joga 14 jogos de alto nível, mas jogamos quinta às 21h20, vamos jogar domingo às 10h, quarta às 19h20 e vamos jogar domingo de novo. Isso é formação ainda? Por mais que sejam Sub-20, poderíamos deixar o calendário melhor distribuído, com um jogo por semana fazendo um calendário único com os campeonatos estaduais, Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil com datas definidas assim como é o profissional. Já estamos melhorando no profissional que vai ter pausas nos campeonatos para as datas FIFA. Então nós estamos evoluindo e melhorar o calendário é fundamental para esse processo de evolução.

Álvaro Martins - Na sua opinião o contexto local influencia no processo de construção da equipe?

Entrevistado D - Está dentro da parte da cultura. A cultura do Sul é um pouco mais fechada. Por muito tempo captamos jogadores do Nordeste e que tinham uma resposta no início, mas à medida que o tempo passava eles afundavam e não conseguimos promover um. E vários desses jogadores acabaram estourar em outros clubes. Eram jogadores com talento, mas nós não conseguíamos. Não sei se foi pela cultura ou pelo clima, mas em certo momento resolvemos diminuir o investimento porque não estávamos a ter retorno. O Cleiton Xavier e o Jadson foram contratados pelo Internacional muito cedo. Acho que existe essa influência cultural que mexe com a forma de se relacionar e com a forma de viver a vida. Não tenho dúvidas que a minha vida em Porto Alegre é diferente da minha vida em São Paulo. Pelo círculo de amigos que era mais amplo e mais antigo, mas também pela cidade. Eu não pego meu carro se eu tiver risco de pegar trânsito para ir para a Zona Sul para comer em um restaurante diferente ou visitar um amigo. Só vou se for obrigado, se não eu fico no meu chão. Isso influencia sim. Traz influências para dentro do jogo. Tudo que trazemos para dentro do jogo está ligado à cultura.

Álvaro Martins - Foi muito rica a entrevista. Muito obrigado pela disponibilidade.

Apêndice F – Entrevista com Entrevistado E

Álvaro Martins - Qual o seu percurso pessoal e profissional?

Entrevistado E - Olha, eu tive 17 anos de prática como jogador. Fui um jogador mediano. E ligo-me ao Futebol exatamente pela prática. Comecei a jogar aos 12 ou 13 anos, nessa altura ainda não haviam escalões oficiais aos 12 e aos 13. Passei por uma série de clubes, jogando nas segunda e terceiras divisões nacionais, mas hoje em dia refletindo sobre aquilo que foi o meu percurso como praticamente, permite-me entender algumas coisas quanto aquilo que pode ser operacionalizado. Portanto, tenho essa primeira ligação ao Futebol através da prática. E é evidente que depois pelo interesse, que fui adquirindo ao longo do processo, em poder ser treinador. E logo desde o início, com 18 ou 19 tinha a consciência plena que eu queria seguir a área do desporto. Estive para ir jogar mais à sério para o Norte, mas acabei por não ir. E acabei por colocar os pés outra vez na terra e entender que eventualmente não seria nada daquilo que ainda estava a pensar que poderia ser. Portanto decidi jogar num nível mais ajustado à minha competência como praticamente, mas com consciência clara de que iria estudar para aprender a ser treinador. Depois meu percurso é relacionado com isto. Os primeiros anos foram muito difíceis porque jogava, era treinador e era professor à certa altura. Eu comecei a ser treinador em 1988, (aponta para uma foto na sala) aquela foi a primeira equipa que treinei do Sporting. Nessa altura só havia um estádio e mais nada. O Sporting só tinha este estádio e um campo pelado onde treinavam os escalões todos. Os Juniores treinavam de manhã, mas os outros todos treinavam no mesmo campo. Às vezes com alguma diferença de horário, mas pouca. Acabavam por se encontrar ali quatro ou cinco equipas no mesmo campo. Essas eram as condições. E não foi pelas condições atuais que o Sporting passou a produzir mais jogadores, antes pelo contrário. É um paradoxo. Nesta minha primeira equipa estava o Nuno Valente, que foi um grande jogador. De qualquer forma, comecei em 88 como treinador, num momento em que ainda jogava. E três anos depois comecei a dar aula como professor da universidade. Houve uma altura em que tive as três coisas ao mesmo tempo. Tinha que chegar concentrado ao Domingo para jogar Futebol, com treinos aos Sábados de manhã e quatro vezes por semana, porque muitas das equipas eram semi-profissionais, com alguns profissionais na equipa, que ganhavam pouco, mas eram profissionais. Portanto acumulei a partir de 1991 a prática, a reflexão sobre o que é a prática e sobre aquilo que eu deveria fazer para ensinar o jogo aos outros.

Ou seja, eu era treinador, era praticante e em 91 comecei a ser professor. E obrigou-me a sistematizar o conhecimento, que se calhar, como treinador não estava sistematizado à luz daquilo que é a transmissão do conhecimento para a universidade e passou a estar. Portanto, essas três coisas ao mesmo tempo, permitiram-me começar desde logo a reflectir sobre aquilo que eu ia fazendo no campo sobre as ordens de alguns treinadores. Houve uma altura em que um treinador sabia que eu era treinador do Sporting e eu já sentia um ou outro treinador com algum receio porque sabiam que havia ali um treinador que era de um grande clube, dos Iniciados do Sporting. E isso foi curioso no aspecto da formação. E depois, naturalmente, a formação contínua, que parece que é a aquele que prolonga a formação inicial. E este foi meu percurso como pessoa ligada ao Futebol. Fui muitos anos treinador, continuo a ser treinador e continuo a gostar muito mais de estar no campo e liderar grupos. Julgo mesmo que tenha muito mais apetência para ser treinador de campo do que propriamente ser um Diretor Técnico. É o que me parece, por ter que lidar com tipos que muitas vezes estão convencidos que são os donos da verdade. E isso torna-se muito fatigante para conseguir dar a volta à cabeças que estão convencidas que é daquela forma que se deve trabalhar. E algumas com muitas dificuldades de se abrirem minimamente a discussão sobre as temáticas que têm sido discutidas no treino e na competição.

Álvaro Martins - Na construção do seu processo de treino, utiliza o conceito Modelo de Jogo?

Entrevistado E - Utilizo. Em qualquer que seja a construção do processo de treino. São coisas inseparáveis. Vamos catalogar a importância de definição do Modelo de Jogo e da correlação que o treino possa ter ou não com essa Ideia de Jogo. Evidente qualquer que seja o treinador, independentemente de haver uma referência sobre o tipo de jogo, lidando com garotos ou com adultos, terá uma ideia do seu jogo. Independentemente de estar ou não escrita ou definida. Mesmo que ele, às vezes, nem pense nisso. Ele tem uma Ideia, pode ser uma coisa muito insípida porque o nível de conhecimento é muito medíocre ou pode ser uma coisa muito elaborada. Mas há sempre uma ideia! Há sempre uma ideia do treinador ao Sábado ou ao Domingo que vai jogar desta maneira, e quer que os jovens façam isso ou que os adultos façam aquilo. Portanto, essa ideia existe sempre. Daí eu dizer que é inseparável estarmos a pensar em treino e não termos uma ideia daquilo que se pretende fazer no jogo, não tem lógica. Estamos a trabalhar para quê? Em função de quê? Porque estamos a ordenar um determinado conjunto de temas e de exercícios? É porque gostaríamos que aquilo surtisse efeito, em função desses exercícios ou dessa metodologia, no jogo.

E essa intenção de base, independentemente de ser ou não racional, muitas vezes ela não é pensada, é impossível de separar. Portanto, é impossível de separar ou não existir uma Ideia de Jogo e pensarmos no treino. Agora, há uma valência maior de um processo de formação que tem um conjunto de temas que independentemente da Ideia de Jogo, vão ter que ser desenvolvidos. Eu diria que o treino serve muito mais os interesses do desenvolvimento dos atletas, dos jogadores de Futebol até uma determinada idade. E a partir de uma determinada idade, digamos que o jogador já começa a servir muito os interesses da equipa e da noção de equipa. Eu diria mesmo que até mais ou menos os 15 anos, num clube deste nível, é fundamental que os jovens aprendam a lógica. Portanto, eu estava a dizer exatamente isto. Não me parece que possamos separar esses conceitos, estas variáveis. Uma que tem a ver com a ideia do jogo e a outra que tem a ver com o perfil do jogador. Nós estamos a treinar para quê? Para eles aprenderem a jogar Futebol? Muito bem. E qual a ideia de jogo que nós queremos? Isto é evidente que está intimamente ligado e é impossível separar, mesmo que nós não tenhamos definida uma forma sistematizada da Ideia de Jogo. Mas que ela existe, nem que seja no inconsciente, ela existe, ou deve existir. Porque senão, não tem lógica formularmos os conteúdos de treino. É evidente que a correlação entre o treino e a Ideia de Jogo é muito mais intensa a partir de certa idade, ao contrário daquilo que, se calhar, foi o processo de treino até essa idade, em que não é propriamente imperiosa a necessidade que o jogador aprenda rapidamente a jogar em função daquela Ideia de Jogo. O que é imperioso é que ele aprenda a lógica interior do jogo de Futebol. Mas a partir de certa altura há uma correlação muito maior do treino com a Ideia de Jogo clara. Ou seja, há uma maior aproximação, a partir de certa idade, eu diria dos 15, 16 anos, num clube de alto nível de rendimento. A partir dessa idade haverá uma aproximação muito maior do seu ciclo típico semanal de trabalho com um ciclo típico semanal de adultos. A este nível já há uma correlação muito próxima. O que me parece é que até os 15 anos os jovens, num clube deste nível, tem que imperiosamente perceber o que é o jogo de Futebol. E portanto, precisam de adultos que os ensinem e que falem das questões prioritárias e quem tem a ver exatamente com o conhecimento do jogo. Eu diria mesmo que o ensino tem que estar sustentado, sobretudo, no ensino dos Princípios de Jogo, dos comportamentos que estão associados à cada um dos princípios de jogo, com mais algumas questões pelo meio que completem o processo. Portanto, aos 15 anos num clube deste gênero, eu diria que o conjunto das ações técnico-tática individuais, coletivas simples, coletivas complexas farão parte do repertório do jogador.

Álvaro Martins - Na sua maneira de pensar o Futebol, encontra diferenças entre o conceito de Modelo de Jogo, Ideia de Jogo, Sistema de Jogo e Concepção de Jogo?

Entrevistado E - Ideia de Jogo ou Modelo de Jogo é exatamente a mesma coisa. Não acho que é pela questão terminológica que possa haver diferenças, mas pela questão da interpretação do termo. Para mim, a Ideia de Jogo é a mesma coisa do Modelo, é uma referência, uma ideia. Mas o Sistema Tático é uma variável que está incorporada na Ideia de Jogo. Pode até estar mais que um Sistema Tático. Mas não podemos definir uma Ideia de Jogo sem ter, por detrás desta ideia, o Sistema Tático. Mas há uma data de outros princípios e de sub-princípios associados ao Modelo de Jogo que não tem propriamente que ver com o Sistema Tático, mas com outro tipo de coisas, com os Métodos de Jogo, por exemplo. Como é que a equipa de uma forma global costuma jogar? Joga mais em ataque apoiado? Ou não, é uma equipa que recua as suas linhas, que aposta mais numa zona pressionante muito agressiva a partir do meio-campo para depois ter espaço para partir para uma transição ofensiva rápida? Quer dizer, eu estou aqui a falar de coisas e nem sequer falei sobre sistemas táticos, falei de coisas diferentes, mas que tem a ver com a Ideia de Jogo. Muitas vezes quando falamos de Sistemas Táticos dá até vontade de rir. Porque falamos disso como se isso não tivesse dinâmicas. Se nós tirarmos uma fotografia no começo do jogo, é o melhor momento para dizermos que esta equipa joga em 1-4-2-3-1, mas as missões táticas e as dinâmicas têm muito a ver com a Ideia da equipa sobre o jogo. Portanto, são conceitos diferentes, Modelo de Jogo e Ideia de Jogo são uma coisa, Sistema Tático é outra, Métodos de Jogo são outras. Mas tanto os Métodos de Jogo, como os Sistemas Táticos e uma data de outros princípios fazem parte e são eles que sustentam a Ideia de Jogo. Na televisão os comentadores falam sobre sistema tático e depois o mesmo indivíduo que acabou de falar esse termo, continua a falar e à certa altura está a utilizar o termo Modelo de Jogo. Como se fossem as mesmas coisas e não tem a nada a ver. O Sistema Tático é uma das partes constituintes de uma Ideia de Jogo.

Álvaro Martins - Como perspectiva a relação entre Sistema de Jogo e Modelo de Jogo?

Entrevistado E - No fundo, é reforçar o que eu acabei de dizer. Um Sistema de Jogo tem que ver, sobretudo, com o dispositivo posicional dos jogadores. Mas é evidente que tem que ver também com o tipo de dinâmica que é dada. Ou seja, os jogadores estão colocados, mas ao longo do jogo, independentemente de podermos dizer que o sistema tático que ele está a utilizar é este ou aquele,

mas o que é mais importante são todas as questões que sustentam a Ideia de Jogo e o conjunto das missões táticas e estratégicas do jogo. Inclusivamente há depois nuances porque vou jogar com o adversário A e mesmo tendo em conta que a Ideia de Jogo é a mesma, mesmo tendo em conta que eles têm um conjunto de comportamentos regulares que qualquer pessoa que veja a equipa várias vezes dirá que a equipa joga de uma determinada forma. Mas mesmo independentemente disto tudo, nós temos um dispositivo. Os jogadores estão distribuídos em campo, mas depois há uma dinâmica e há um conjunto de missões táticas e estratégicas. Porque o adversário A tem um determinado conjunto de características e o adversário B tem outras características. Portanto, há aqui um ajustamento das missões táticas. Eventualmente até a utilização de um Sistema Tático diferente, mas a ideia, o cerne da questão sobre o ponto de vista dos comportamento, estes já estão mais ou menos aferidos e definidos, mas claro que podem também ter um ajustamento estratégico. Nós normalmente nos comportamos assim porque as equipas permitem-nos jogar desta forma, mas hoje vamos jogar com um adversário que é exactamente o contrário e até temos que mudar um pouco está conduta, este tipo de comportamento. Portanto, já estamos a interferir na Ideia de Jogo. A Ideia de Jogo está lá, mas está a receber um toque para ajustar e estar mais afinada a esta situação ou outra.

Álvaro Martins - Tendo conta suas experiências como treinador, quais são as variáveis fundamentais para quando se inicia o processo de construção do Modelo de Jogo?

Entrevistado E - É preciso, em primeiro lugar, perceber em que contexto é que estamos a trabalhar. Se eu for trabalhar como treinador para o campeonato distrital é um contexto completamente diferente de ir trabalhar como treinador para o Sporting de Portugal nos séniores. Ou seja, o contexto e o acesso à determinado tipo de coisas é tão diferente e tão diferenciado que, se calhar, os pressupostos são completamente diferentes. Quer isto dizer, se calhar, num clube de topo quando uma pessoa chega e toda a gente a conhece, sabem que vão contratar aquele treinador, é claro que o treinador chega desde início com uma importância, se calhar, maior até do que um chefe de produção dum cinema. Ou seja, a pessoa que é responsável por tutelar aquela área e a sua relação é mais direta com o presidente. Mas há um conjunto de questões que podem ser garantidas. Ele entra, mas sabe perfeitamente que há aqui recursos financeiros que lhe permitem ir buscar um jogador que esteja de acordo com a Ideia de Jogo que ele tem. O que é uma coisa impensável, muitas vezes, em outros domínios porque nem há capacidade financeira, nem sequer há número

suficientes de recursos humanos que permitam que o clube vá buscar imediatamente um jogador. Quer dizer, estamos a falar de um clube da distrital, que tem jogadores que inclusivamente são completamente diferentes de um jogador profissional porque tem o seu trabalho e jogam Futebol. Portanto, isto é logo completamente diferente. Ser treinador num clube deste gênero é completamente diferente de ser treinador em um clube do campeonato nacional sénior. Mesmo que aí não sejam jogadores totalmente profissionais, há uns profissionais, uns amadores, mas o contexto é logo diferente. E portanto, é evidente que nós temos ideias, mas parece-me que as ideias tenham que ser refletidas para estarem ajustadas às particularidades e características do nível competitivo em que estamos. Se eu for para um campeonato da distrital, eventualmente a pensar que vou poder consubstanciar o jogo somente no ataque organizado, se calhar, estou um bocado longe da verdade porque há uma série de jogadores e não tenho capacidade de ir buscar outros tais que me permitiriam pensar desta maneira. Mas tenho uma série de jogadores que a bola está nos pés deles e eles dão um charuto na bola. Então o que um gajo diz? Vou manter a mesma lógica de pensamento? O treino vai ser igual? As exigências vão ser as mesmas? Não. Se calhar, o processo pode ser exigente na mesma, mas adequado à situação. Como o processo pode ser exigente na Primeira Liga, mas adequado à situação. Portanto, a Ideia de Jogo é também mudada em função das circunstâncias. Porque se não, não tem lógica. Assim como tudo que está correlacionado com a Ideia de Jogo. Há três coisas que para mim são inseparáveis, que são: A Ideia de Jogo ou Modelo de Jogo; o Modelo de Jogador; e o Modelo de Treino. Sobretudo com adultos. Porque com jovens, como eu disse, há um conjunto de conteúdos que, se calhar, garantidamente nós temos que passar por eles e que depois nós vamos tentar aproximar este tipo de treino àquilo que é efetivamente o desenvolvimento do jogador ao serviço do jogador e da Ideia de Jogo, enquanto, se calhar, até lá é o desenvolvimento mesmo do jogador. Ou seja, é a equipa que serve os interesses do desenvolvimento do jogador. E à partir de certa altura será o jogador a começar a servir os interesses do desenvolvimento da equipa e da Ideia de Jogo. Portanto, em relação à pergunta que fez, depende. Eu começaria a dizer que (as variáveis a se considerar quando iniciamos um processo) dependem das circunstâncias reais do sítio onde nós estamos e isso fará ou não mudar desde logo a Ideia de Jogo. Como é evidente, estando aquelas três variáveis correlacionadas, tocando em uma, somos obrigados a tocar nas outras. Como é que eu posso ter uma Ideia de Jogo X, se os jogadores que me garantem a possibilidade de poder jogar à luz desta ideia não tem nada a ver com ela? Bom, só me resta ou mudar de ideia ou buscar outros jogadores. E portanto, há clubes onde isto pode,

eventualmente, ser possível fazer. Porque, se calhar, há autoridade para se poder exigir os jogadores que quer. Ou então não há capacidade financeira e, portanto, tem que haver uma alteração da Ideia que se tem. Ou então mantêm-se a Ideia tentando-se fazer daqueles jogadores alguns jogadores à luz daquilo que é esta ideia. Alguns treinadores têm uma melhor capacidade de desenvolver jogadores e adequá-los às ideias deles do que outros.

Álvaro Martins - Para além das variáveis iniciais de um processo que influenciam o processo de construção da Ideia de Jogo, há variáveis e problemas que podem mudar a direção da Ideia de Jogo durante o decorrer da época?

Entrevistado E - Sim. Acho que, de fato, os treinadores com maior competência específica têm esta habilidade de perceberem que têm, eventualmente, que mudar um conjunto de ideias que tenham ou um conjunto de ideias que eles podem ter definido para aquela equipa. Por vezes, ao longo dos treinos e ao longo dos jogos, pode perceber que aquelas ideias não são as mais ajustadas. Portanto, o ajustamento da ideia que o treinador tem, ou daquilo que lhe parecia possível conseguir fazer e o sentimento real de que vai ter que mudar qualquer coisa ou vai ter que se adaptar à uma ou outra particularidades que os jogadores daquela equipa têm. Portanto, ou ele tem a habilidade de mudar pessoas, e, às vezes, é mais difícil, ou tem a habilidade de ele próprio mudar e adequar mais aquela ideia inicial que tinha àquilo que existe efetivamente. E eu diria que este é o pensamento mais lógico.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, como o seu Modelo de Jogo se reflecte na prática do treino diário e semanal?

Entrevistado E - Na prática do treino, diário, semanal e anual, não é? Sim, é exatamente isso. Ou seja, que ideias eu tenho para o jogo, sobre o ponto de vista do ataque, como a equipa se organiza para atacar, ou da forma como a equipa se comporta quando recupera a posse da bola e em que local é que recuperou. Ou seja, estamos aqui a falar de fases do jogo. Hoje em dia se utiliza a nomenclatura momentos do jogo. É evidente que depois temos que pensar num conjunto de tarefas que nos permitam trabalhar isto que eu acabei de dizer. Dei dois exemplos de duas fases do jogo. Vamos supor que a equipa joga em ataque organizado ou que a ideia é esta. E que os jogadores têm um perfil para se poder fazer isto. É evidente que, a partir daí, os conteúdos de treino tem que estar articulados em relação a isto. Muito a partir de certa idade. Como eu digo e repito, acho que até

determinada altura há conteúdos que obrigatoriamente nós devemos passar por eles, ao contrário daquilo que em certa altura faremos, em que não vamos passar por todos os conteúdos, mas vamos passar por conteúdos e exercícios, meios e métodos de treino, que estejam de acordo com esta tal Ideia de Jogo. Se nós jogarmos em ataque organizado, é evidente que há questões que têm que ver com questões do ataque organizado que nós temos que garantir nos exercícios do treino. Se eu estou querendo treinar o ataque organizado e passo a vida a utilizar tarefas que não têm nada que ver com aquilo, estou completamente dessintonizado com aquilo que deve ser a correlação adequada entre o treino e a Ideia de Jogo. Devo utilizar um conjunto de tarefas que tem a ver com a capacidade da equipa manter a posse da bola, a capacidade da equipa explorar os vários corredores do campo e tarefas que façam com que os jogadores, num plano mental, tenham paciência no desenvolvimento das ações ofensivas. Tudo isto são coisas que estão correlacionadas com o ataque organizado. Haveria aqui neste sentido um processo mais lógico, que estaria mais de acordo com esta Ideia e, no entanto, em cada situação de jogo permitir que os jogadores chutem na frente todas as vezes que têm a bola contribuiria mais com tarefas que tem a ver com um jogo mais direto, onde a transição defesa-ataque fosse muito rápida, do que propriamente um jogo que privilegiasse o ataque organizado. Repare que eu estou a falar aqui em métodos de jogo. Quando estou a falar de contra-ataque ou ataque organizado, estou a falar de métodos de jogo. Estou a falar de um elemento que sustenta a Ideia de Jogo. Os Métodos de Jogo, os Sistemas Táticos e por aí afora.

Álvaro Martins - Na sua opinião, qual a importância da criação de uma cultura de equipa?

Entrevistado E – Total. Eu acho que a cultura de equipa é uma coisa que começa desde cedo. Mesmo não sendo este o ónus da questão, mesmo não sendo prioritário pôr o jogador a serviço da equipa. A ideia, o culto do coletivo, da equipa, do grupo é uma coisa que desde cedo tem que começar. É esta a grande diferença entre o desporto coletivo e o desporto individual. É que podemos mesmo começar desde cedo. Podemos fazer grupos de 3x3 e temos ali 6 meninos que podemos começar a introduzir alguns valores relacionados com essa cultura de coletivo, de equipa. Sobretudo neste plano. Porque no plano operacional, no campo, no treino, reforço aquilo que continuo a dizer. Penso que é a equipa que serve o desenvolvimento do jogador, até determinada altura. E, se calhar, a partir de determinada altura, será o jogador que se coloca ao serviço do desenvolvimento da equipa. Mas de qualquer forma, mesmo neste primeiro momento de formação,

a noção de equipa, ou seja, a equipa serve o desenvolvimento do jogador, a noção já lá está. Ou seja, é um culto que desde logo, quer queiramos, quer não, fazendo bem ou mal, existe. Porque eu relaciono consigo, você com o outro, somos três e já há aqui um grupo. Portanto, julgo que compete aos treinadores. Muitos não farão, com certeza. Mas compete aos treinadores exatamente até começar a reforçar desde logo esse valor de grupo, da equipa e do coletivo. Independentemente da beleza do Futebol muitas vezes ser projetada pelo individualismo.

Álvaro Martins - Há estratégias que você têm usado para criar ou induzir essa cultura coletiva?

Entrevistado E - Sim. Que tipos de estratégias? Bom, acho muito difícil em poucos minutos eu estar a dizer-lhe exatamente que tipo de estratégias. O que me parece evidente é isto: um treinador, sobretudo um treinador da formação não pode ser um gajo obtuso e que só saiba e só tenha conhecimento específico e que entenda que o desenvolvimento de um jovem seja feito às custas somente de informações técnicas-específicas. Um treinador, diria eu, será muito melhor treinador se for um tipo muito mais abrangente. Um tipo que consiga falar também de outras questões que não só as específicas. É neste entendimento global que se vai, muitas vezes, formando a mente dos jovens. Há uma coisa que desde logo, desde o início, tem que ser encarada como uma das etapas da formação ou considerada como uma etapa prioritária do desenvolvimento e da formação dos atletas, que é exatamente esta noção da equipa. Que tipo de estratégias? São milhares que podemos utilizar, mas há uma coisa que começa desde o início: nós próprios e aquilo que sai da nossa boca. Nós próprios e, sobretudo, naquilo que se refere à aplicação de uma medida qualquer porque o jogador não teve um carácter de grupo e olhou só para ele próprio. Portanto, estas coisas quando me fazem uma pergunta como "Quais estratégias?", não consigo responder isto. O que eu consigo responder é que desde logo, no plano da intervenção global que o treinador tem sobre os jovens em formação e, naturalmente, muito mais evidente quando se está a treinar equipas de alto rendimento e com adultos. Porque aí não podem haver comportamentos dissonantes ao grupo ou que extravasam aquilo que será o limite comportamental que cada um dos indivíduos têm quando está no grupo. E, portanto, olhando para isto, à longo prazo, diria que no início começa logo. Não lhe consigo sinceramente responder que tipo de estratégias que utilizo. São, eventualmente, estratégias muito mais relacionadas com aquilo que me parece que desde logo é o comportamento regular, diário do treinador. Que é mostrar aos jovens, conseguir ensinar aos jovens que, efetivamente, isto é um grupo. Um grupo maior, mais amplo no sentido do grupo, um grupo menos amplo no sentido

do departamento de Futebol, um grupo ainda menos amplo, relacionado com o Futebol juvenil, um grupo ainda menos amplo quando tratamos do grupo como equipa, e um grupo ainda menos amplo quando tratamos de questões de exercícios e grupos de jogadores que estão ali. É mesmo isto.

Álvaro Martins - Na sua equipa técnica, quais tecnologias vos ajudavam a melhorar e implementar a Ideia de Jogo?

Entrevistado E - Eu acho que atualmente há coisa que servem muito para ajudar. Tudo que seja visual, tudo que é permitido ser visualizado, com recurso às novas tecnologias, vídeos e etc., ou qualquer coisa que seja vista ou feita no terreno. De fato, quanto aos meios tecnológicos, que é aquilo que no fundo, me estás a perguntar, há muitos meios tecnológicos que permitem ajudar, não tenho dúvidas. Agora, quem tem que definir no alto rendimento os pressupostos pelos quais quer que a equipa seja analisada deve ser o treinador principal, é evidente. Num domínio mais baixo, no âmbito da formação, é evidente que o treinador principal tem suas ideias também particulares e que podem ser diferentes das dos outros, mas que neste processo formativo não atrapalham, não complicam o processo de desenvolvimento. E portanto, nós temos uma certa originalidade, e nós não podemos cortar a originalidade e a criatividade que cada um têm. Mas eu diria que no espaço da formação, do desenvolvimento do jogador até os 20, 21 anos, tem, de alguma forma, que haver uma identidade coletiva do clube. Ou seja, a Ideia do Jogo é a Ideia do Jogo para o jogador tipo que o clube gosta de ter e para jogar este tipo de jogo. O conjunto de tarefas inclusivamente podem até ter um limite máximo. Temos de 1 à 20 tarefas relacionadas com cada tema, ou de 1 a 10. Para poder haver aqui alguma capacidade dos próprios treinadores também poderem operacionalizar a sua criatividade individual. Mesmo dentro do leque de exercícios, poderem envolver uma condicionante diferente porque, se calhar, lhe permitirá ter um exercício até mais adequado. Agora, a visualização dos jogos é muito importante e pode ser uma ferramenta muito importante na ajuda ao treinador. Ou seja, os jogadores olharem para a imagem e verem cortes de imagem com o treinador a explicar. Eu acho que realmente isso pode ajudar muito. É evidente que a ajuda mais importante é aquilo que efetivamente depois no treino se consegue fazer. Mas, sem dúvidas, há muitos meios tecnológicos que permitem ajudar a assimilar a Ideia do Jogo. Tudo aquilo que hoje em dia se faz relativamente à análise do jogo pode ser uma ferramenta muito importante. Portanto, há aqui uma preparação táctico-teórica que é fundamental. E que pode ser rentabilizada pela

utilização de meios tecnológicos mais modernos. Os vídeos são coisas que 30 anos atrás pouco existiam.

Álvaro Martins - A proposito do seu Modelo de Jogo, que espaço concebe para a autonomia do jogador?

Entrevistado E - Acho que isto é exatamente como quando estão a falar dos Sistemas Táticos. As pessoas falam dos sistemas táticos como se não tivessem dinâmica. Alguém começa a falar do 4-3-3 e o outro diz que acha que é exatamente ao contrário. E ficamos aqui numa conversa sem fim. Porque, se calhar, a dinâmica que o Álvaro está a imprimir àquilo que é o Sistema Tático é completamente diferente da minha. Porque o conjunto de princípios que norteiam o comportamento dos jogadores é completamente diferente. Portanto, cá está, nós até utilizamos o mesmo Sistema Tático, mas temos uma Ideia de Jogo completamente diferente. Ou seja, utilizamos o mesmo dispositivo. São 4 + 3 + 3. Agora, aquilo é completamente diferente na forma como funciona. Portanto, tem Ideias de Jogo diferentes. Cá está, para quem não sabe, ficam falando apenas de Sistemas Táticos, que são iguais ou diferentes. Como se este Sistema Tático fosse uma coisa estática. E o Sistema Tático não é estático. É estático apenas um segundo antes do árbitro apitar eles estão estáticos. Neste segundo, se tirarmos uma fotografia, se calhar, conseguimos ver bem o dispositivo tático. Também vemos ao longo do jogo, mas à certa altura há dois atrás e quatro à frente. Quer dizer, já não tem nada a ver com o 4-3-3. Nós não podemos olhar para os Sistemas Táticos sem ter uma variável que está intimamente ligada à este conceito, que é a dinâmica. Quais são as missões tática à serem cumpridas pelos jogadores e por que? Cá está, já estou a sair da esfera do Sistema Tático e estou a entrar na esfera da Ideia de Jogo.

Álvaro Martins - De forma mais prática, como relaciona, por exemplo, o fato do Neymar quando jogava no Brasil ter uma autonomia enorme dentro de campo e qual o papel disto na Ideia de Jogo?

Entrevistado E - Portanto, a nossa Ideia de Jogo, em função também da adequação, do ajustamento porque é função também dos jogadores que vão alimentar a Ideia de Jogo. Somos obrigados a mudar um bocado. Somos obrigados a aproveitar exatamente a capacidade individual técnica que um determinado jogador tem. E, portanto, permitir-lhe um maior espaço de criatividade porque nós não sabemos o que sairá dali ou não. Eu penso que nós temos que ser abrangentes o suficiente para

dentro da Ideia de Jogo que nós temos, naturalmente fornecermos este espaço de autonomia. Dar aos jogadores as letras e serem eles a construir as palavras.

Álvaro Martins - Hoje em dia, muitos treinadores referem que conhecem muito bem o adversário e que, por vezes, adaptam suas sessões de treino para contemplar aspectos estratégicos em função do próximo adversário. Será que uma grande ênfase na variabilidade do treino em função dos próximos jogos não pode prejudicar as aquisições fundamentais da equipa?

Entrevistado E - Vou lhe ser sincero. Não sei a resposta. Tem que haver uma dupla necessidade. Do nosso ajustamento, de percebermos o que é que temos e de aproveitar o que existe para ajustar. Tem que haver aqui um duplo ajustamento da nossa parte para lá e da parte de lá para cá. Tem que haver o espaço necessário para que possamos aproveitar da melhor forma as características ou algumas características de alguns indivíduos que são excelentes e que nos obrigam a ter que repensar este modelo mais rígido. É evidente que olhando para um adversário, tentando perceber o que é que o adversário faz e tentando representar no treino, através de exercícios, situações que possam de alguma forma ajudar a preparar os jogadores e a equipa para confrontarem aquele conjunto de características daquele adversário com quem nós iremos jogar, acho que terá lógica. Se é feita de tal forma que possa prejudicar os comportamentos mais prioritários, mais importantes que os jogadores devem pôr na prática ao serviço da Ideia de Jogo. Se isso é prejudicado ou não, essa operacionalização dos comportamentos mais elementares, não lhe sei dizer. Sobretudo com adultos e na necessidade clara de rendimento imediato, parece-me que tem toda a lógica que em função das características dos adversários nós possamos também aplicar um conjunto de tarefas que possam ajudar a que os jogadores entendam a forma como têm que responder àquele tipo de características. Agora se é na totalidade, se é todo treino ligado a isso, também não me pareça que deva ser. Mas há aqui alguns exercícios estratégicos durante um ou dois dias da semana, tendo em conta este teor colectivo que são fundamentais consagrar. E se conseguirmos simular as condições que nós pensamos que vão ocorrer no jogo de domingo com aquele adversário, acho que é melhor ainda. Se for na totalidade, todo treino, porque até é impossível, nem todos os exercícios têm uma ligação direta com aquilo que vai ser o plano estratégico. Independentemente de alguns treinadores dizerem que têm tudo ligação direta, tudo feito em função do adversário. Eu não acredito nisso porque há sempre exercícios e tarefas ao longo dessa semana que não têm nada a ver com o adversário. E que são tarefas que são utilizadas até habitualmente. Vamos supor em escalões sénior,

mas em competições como os distritais, há campos que têm as medidas mínimas. Um tipo que tem um campo com medidas máximas, só há este campo, é ali que o treinador treina, mas vai jogar com um adversário num campo onde as medidas são mínimas. Valerá a pena durante essa semana, mesmo levando em consideração que talvez, três ou quatro exercícios numa semana não valerão para nada, mas tenho que aceitar isso porque eu não tenho a certeza se dá ou não dá. O que eu vejo muito colegas fazerem é afirmarem com toda a certeza que os exercícios que ele aplica são mesmo os adequados à situação. Se calhar, mais vale pôr-nos numa posição de desconfiança das próprias tarefas que seleccionamos. Naturalmente, acreditar nelas, mas publicamente dizer que parece que é isto, mas sem ter a certeza. E é isto que eu acho que nós devemos fazer muitas vezes e não fazemos. Se eu agarrar no exemplo que acabei de dar, de termos um campo com medidas máximas, mas vamos jogar contra um adversário que tem um campo com medidas mínimas, parece-me que será lógico, acionar durante a semana de treino um conjunto de tarefas que possam permitir que os jogadores pelo menos passem por essa situação e que entendam que tipo de características que aquele campo e aquele adversário que vamos enfrentar, tem. Portanto, vamos tentar representar em treino aquilo que será a nossa resposta face aquelas condições de recursos materiais e face às características daquela equipa. E parece-me que pode haver um conjunto de tarefas durante a semana, se calhar, em determinados dias, mais importantes. E que tenham esta dimensão colectiva de preparação para o jogo, para o adversário e para o campo onde ele joga. Agora, se com toda a certeza que digo se duas, três ou quatro tarefas relacionadas a isto servirá? Eu não sei a resposta, mas acredito que sim.

Álvaro Martins - Por vezes o treinador se é introduzido num contexto onde sua cultura e sua ideia é muito diferente da cultura e da ideia presente no grupo. Como isso pode ser gerido da melhor maneira possível?

Entrevistado E - Temos que perceber isto. Temos os tipos umas semanas a treinar no início. Não os conheciam, mas começamos a ver que eles conseguem fazer outras coisas. E já aplicamos algumas tarefas que nos mostram que eles consegue fazer outras coisas, portanto não é por aí o problema. Ou não, talvez tenham muita dificuldade e as características deles próprios, o perfil individual de cada um deles não parece, ao longo deste conhecimento breve, de duas três semanas, que consigam fazer aquilo que é minha intenção. Se este for o caso, vou ter que adaptar minha intenção. Depois há lá alguns que conseguem e outros que não. Vou ter que me adaptar e eles terem

que se adaptarem também. Cá está o bom senso. Mas há treinadores que tem uma arte de conseguir ler isto rapidamente, perceber isto rapidamente. E há outros que, se calhar, demoram mais tempo. É uma competência específica de perceber o que é que têm, o estilo que o jogador tem. E, portanto, entramos em outras áreas, que é a capacidade que temos de treinar, olhar e percebermos rapidamente o que é que temos que mudar ou manter igual. Por vezes surge aquela situação de dizerem que um treinador manteve tudo que o outro fez. Mas isto é uma discussão redonda, porque independentemente de se puder manter o formato global, a Ideia do Jogo, porque, se calhar, era algo que estava a resultar e os jogadores não mudaram tanto. Vamos aproveitar o que eles já aprenderam, e aí é revelador, julgo, de inteligência. Mas não acredito que ninguém consiga copiar fidedignamente uma Ideia de Jogo. Para mim, isso não existe. É uma figura utópica. Ninguém consegue copiar um Modelo de Jogo porque há uma coisa que é logo diferente, que é o próprio treinador. Acabou. Portanto, se há alguém que diga que consegue copiar aquilo que são as minhas Ideias está errado. Na minha óptica está completamente errado, basta mudar a pessoa e mudam logo coisas. Independentemente dele ter intenção de copiar tudo que ele fez. Mas ele já é diferente. E portanto, não é possível copiar tudo que ele fez. Começamos por aí, mas está tudo bem.

Álvaro Martins - Qual a importância das relações interpessoais dentro do clube para o processo da equipa?

Entrevistado E - São fundamentais em qualquer organização. Eu diria mesmo que não há nada que avance se as relações interpessoais não forem afinadas. Nenhuma organização na minha óptica. Quer dizer, é capaz de avançar até um determinado momento. Ou seja, é capaz de se poder avançar até o momento em que as pessoas deram o seu máximo na área específica em que trabalham, mas mesmo assim não conseguem dar o máximo porque não estão motivadas. Se eu tiver num ambiente onde não consiga ter uma relação mínima que permita haver um ambiente salutar, eu não creio que as pessoas possam estar num nível máximo da sua motivação. E portanto, não estando motivadas, até sendo muitas vezes penoso vir para o local do trabalho ou para a organização porque o ambiente à volta é tenebroso, eu não acredito que isto ajude. Acredito é que isto projecte para baixo. E, portanto, numa equipa quando uma pessoa lida com o fenómeno do rendimento de momento, sobretudo com adultos e no Futebol de alta expressão, não sei o que é mais importante: se são as relações interpessoais ou se é tudo aquilo que eles fazem em treino ou não. Porque é muito importante. Há treinadores que até são péssimos sobre o ponto de vista técnico,

no treino, nos seus exercícios e inclusivamente na sua intervenção específica, mas conseguem fazer com que aquele conjunto de homens se relacionem tão bem que cada vez que estão juntos estão tão alegres e tão motivados que estão todos a remar para o mesmo sítio. E isto cruzado com resultados positivos gera aqui uma coesão enorme de grupo. Eu diria mesmo que de alguma forma o discurso que os opositores do Benfica ou alguns dos opositores do Benfica foram tendo, se calhar, ajudou aquela coesão de grupo até fosse mais forte. Se calhar, ajudou que aquele conjunto das relações interpessoais fosse mais forte. Porque estavam a se sentir ofendidos, estavam a se sentir melindrados e foram dar ainda mais as mãos porque sentiram que a força conjunta era melhor. Portanto, as relações interpessoais são fundamentais. E como eu dizia, há treinadores que, se calhar, são muito bons na criação deste ambiente favorável e que muitas vezes ultrapassa todo o ambiente da esfera técnica e metodológica.

Álvaro Martins - Acredita que seus comportamentos como treinador influenciam as relações do grupo todo?

Entrevistado E - Plenamente, completamente. Eu diria mesmo que há treinadores que não têm estas propriedades inatas. E por mais que saibam, não conseguem sair da sua concha, da sua personalidade. E há treinadores que são altamente abertos e pessoas que projetam felicidade também no treino. Seriedade, exigência, mas todos sabem que também projeta felicidade. Eu estava a treinar na Alemanha quando fui com o Al-Wahda que eu estava na equipa B do Al-Wahda. O José Peseiro era o treinador da equipa A. Que era um clube dos Emirados. Nós fizemos um estágio de quase um mês na Alemanha. E há um treino que eu fiquei com os atletas no final, com os pontas de lança. E não pensei nunca nisso. É minha maneira de ser, sou um tipo muito emocional. E portanto, à determinada altura houve um golo e eu fui direto ao jogador e saltei-lhe para o colo. E o treino acabou, saímos do campo, fui para o hotel, tomar banho e depois sentei-me numa esplanada e estava um indivíduo que é agente alemão de jogadores e treinadores. E me disse: "Você tem uma coisa extraordinária. Eu estava a ver o treino de fora e estava a me apetecer estar ali dentro. O que é muito curioso, mas tem muito que ver com aquilo que você estava a fazer, a forma como você se posicionou com aqueles jogadores". Portanto, tanto pode ser para o bem como pode ser para o mal. Não estou a falar disso porque sou exemplar ou não. Apenas registei esse episódio por aquilo que depois ouvi por parte de uma pessoa que eu não conhecia e que estava ali a ver e achou piada. Um gajo alemão ainda por cima, se calhar, está mais fora deste tipo de comportamentos, porque, se

calhar, a personalidade do alemão é de um carácter mais frio, mais formal. Mas eu vejo muitos jogadores aqui nesta praça portuguesa que são gajos formais. E eu acho que os olhos, as expressões, a emoção, a conversa, o sorriso ou não, acho que isto tudo, e sem saber até que ponto é que um é mais importante que o outro, é fundamental na projecção para o jogo, ou pelo menos no contributo que pode dar para um bom ambiente em que as relações interpessoais sejam as melhores.

Álvaro Martins - Qual a importância de se caracterizar o contexto em que se está inserido para otimizar o processo da equipa?

Entrevistado E - Isto tem sido tudo aquilo que desde o início temos estado a falar. Esta é a primeira operação de qualquer treinador (caracterizar o contexto), desde os velhos tempos. Porque desde sempre é uma das coisas fundamentais da formação conceptual do treino, é a primeira coisa a fazer quando se chega à um sítio: Análise da situação. Análise ou diagnóstico da situação. Como é o clube, quem são as pessoas, que tipo de condições é que eu tenho para aplicar esta ideia A ou ideia B. Se sou eu que vou ter que mudar completamente porque eles não têm capacidade nem para ir buscar jogadores e nem sequer têm condições de infra-estrutura que me permitam aplicar a minha ideia ou não. Isto é um diagnóstico inicial que se faz. Quem são os jogadores, que características, etc.

Álvaro Martins - Qual a influência das características dos jogadores na construção da equipa, mas levando mais em consideração o aspecto maturacional?

Entrevistado E - Eu já treinei desde Infantis até equipas séniores profissionais. Já treinei em Portugal e já treinei no estrangeiro. Já fui treinador principal e já fui treinador adjunto. E isto são coisas completamente diferentes umas das outras. E portanto, após estas experiências, há que parar e reflectir e perceber o que há de mais importante para sacar de cada uma dessas experiências. E não tenho dúvidas que são papéis completamente diferentes, mas que nos permitem, se calhar, após reflexão, ter aqui uma ideia do que são as coisas. É evidente que nós, quer queiramos quer não, temos sempre que nos adaptar às características dos jogadores. Quem é o professor que entra numa turma de escola e também ele próprio não sente necessidade de se ajustar? Pode ser que não o faça porque é teimoso, eles que têm que tentar se ajustar a ele porque ele não quer mudar. Eu não creio que pode ser só por essa aversão, são seres humanos, tem que ser um pouco pelas duas. É evidente que depende da idade. Tendencialmente podemos ser um pouco mais autocratas com jovens, não

quer isto dizer que não possa haver um ambiente algo democrático, mas, se calhar, temos que ser um pouco autocráticos porque não é o jovem de oito anos que tem uma capacidade racional para poder dizer uma série de coisas que o treinador poderá fazer. Eu acho que há um espaço mais democrático com adultos, bem balizado. Ou seja, é interessante ouví-los também porque eles também têm já traduzidas neles próprios um conjunto de experiências e conhecimento que um treinador tem que ouvir. Isso não invalida que não se tome as decisões, que não seja firma nas tomadas de decisão. Se calhar, com jovens nós vamos ouvir uma data de coisas, mas são opiniões menos consolidadas. E portanto, vamos ter que ter uma atuação, uma liderança um pouco mais autocrática do que teríamos com idades mais velhas. Passe o exagero deste exemplo. E portanto, é evidente que nós também temos que nos adaptar às características dos jogadores. Nem que sejam as características mentais. Isso não influencia a Ideia de Jogo? Com certeza. Se calhar o gajo até tem uma ideia de jogo em que é uma intensidade, uma dinâmica, uma capacidade de resistir ao esforço, à sobrecarga. Mas, se calhar, temos do outro lado jogadores que não conseguem dar mais de 20 passes seguidos. Depois podem me perguntar: "Não consegues mudar o jogador?". Cá está, o bom treinador também muda jogadores, mas também tem a capacidade, julgo eu, de adaptar um pouco àquilo que também é a amostra que tem a sua frente. Os gajos com os quais ele está a trabalhar. Sem perder, no entanto, a direção clara do caminho que assumiu. Se nós formos à instituição militar, notamos que ela é estanque. É como é e ponto final. Mas eu creio que num ambiente operacional de combate, creio eu, que o próprio instrutor e os gajos que estão habituados a seguir obrigatoriamente aquelas regras, naquela circunstância, têm também ele próprio adaptar um bocadinho aquilo que está a acontecer. Se calhar, tem um gajo sem perna. E, se calhar, os comportamentos são logo diferentes num momento real em que o outro gajo que é amigo deles e esteve sempre com eles ficou sem perna. Portanto, o próprio gajo que é líder, eventualmente, adaptou alguma coisa diferente e não se manteve firme agarrado à rigidez do processo. Passe o exagero do exemplo.

Álvaro Martins - Todos os clubes têm características próprias que os diferenciam. Tendo em conta os clubes que já treinou, sentiu que a cultura do clube influenciou o processo da equipa?

Entrevistado E – (A cultura do clube) Pode influenciar muito. É evidente que se o clube tiver uma boa cultura organizacional, o que manda é a organização e as pessoas sabem perfeitamente que as pessoas que são escolhidas, são escolhidas para os lugares cujas competências que são requeridas

têm que ver com as pessoas que são selecionadas. Ou então está numa circunstância contrária, onde as pessoas são escolhidas porque são amigas ou porque acham que têm jeito. E isto são exemplos de clubes completamente diferentes. Digamos que há clubes em que a autonomia é total por parte do treinador e ele tem garantia absoluta sob o ponto de vista de recursos materiais e financeiros. Como pode ser um clube onde o treinador esteja a ser mais balizado. E portanto, já não pode fazer tudo que vá de encontro aquilo que ele julga ser necessário para a sua ideia. E tem também que se adaptar. Se tivermos à volta do processo que contribui para o rendimento da equipa, um, dois, três ou quatro recursos humanos que estejam claramente contra aquela ideia, aquela organização. Então é evidente que a pessoa tem que ter bom senso de entender isto e, se calhar, adaptar um bocadinho. Agora, não perder o conjunto de princípios fundamentais que tem. Porque, se não, abdica de tudo, vende-se completamente. Eu penso que a vida é um bocado isto. Nós não podemos abdicar do conjunto de valores mestres. Nem que isso, às vezes, nos custe imenso. Mas também temos que ter alguma flexibilidade. Ou seja, perceber o que é a realidade e, se calhar, falo um pouco do meu exemplo pessoal, refletindo hoje com 50 anos aquilo que, se calhar, teria evitado fazer quando tinha vinte e tal anos. Que era confrontar. Eventualmente isto não era uma estratégia bem delineada porque não entendia, não percebia bem com quem é que eu estava a lidar. Ainda era jovem, mais puro. Agora isso não invalida que tenha tentado sempre defender no trabalho um conjunto de valores que ainda são os mesmos. E que muitas vezes tive que saborear momentos mais amargos da vida como o desemprego e etc. Mas há um conjunto de valores que eu não posso abdicar. Sob pena de me estar a corromper relativamente aos pressupostos da honestidade profissional, do comprometimento, de defesa intransigente da justiça e do equilíbrio e por aí afora. Portanto, há coisas que não me parece que nós abduquemos. E, às vezes, no fim da linha, não abdicando desses valores temos problemas na nossa vida pessoal. Mas acho que não há que quebrar se tivermos obrigatoriamente que abdicar desses valores prioritários. Há quem o faça, há quem tem uma capacidade diplomática e política tão boa que faça isso. Que portanto, seja A, B ou C, ele aceita sempre tudo que o A diz, sempre tudo que o B diz e sempre tudo que o C diz, mesmo que digam coisas completamente contrárias. Naquele momento ele aceita perante a pessoa que eventualmente lhe trará benefícios pessoais e profissionais. Isso não é só no Futebol, mas no Futebol há muito. Falo daquilo que conheço. Em todos os meios isso existe, é o Ser Humano. Mas eu aprecio mais os seres humanos que mantêm alguns dos valores, sobretudo valores relacionados com a honestidade, com o equilíbrio, com a justiça com que se trata as pessoas e com a defesa

intransigente da organização e do coletivo. Aprecio mais esse tipo de propriedades. Desde que elas consigam ser mantidas pelo indivíduos e que não sejam corrompidas só porque o indivíduo percebe que corrompendo aquilo que são os seus valores de idoneidade, pode ter mais sucesso profissional. Isso acontece, como nós sabemos, em muitíssimos casos. Falo mais em nome daquele que é mais pobre, que não tem tantos recursos e que eventualmente pode não ter tido tanto jeito nessa perspectiva. Eu não quero ter esse jeito. Ou seja, no final da linha não quero corromper alguns valores que tenho na vida, que é para poder, se calhar, fazer uma coisa simples que é: morrer pobre, mas morrer honesto. E não utilizar frases como: "Eu roubo, mas faço". E portanto, espero nunca chegar ao ponto de dizer que roubo, mas faço. Não posso roubar para fazer, posso achar muito importante fazer, não devo é roubar.

Álvaro Martins - O número de dias entre cada jogo é um assunto muito discutido hoje em dia. Na sua perspectiva, há influência no calendário de competições na construção da equipa?

Entrevistado E - Eu acho que deve ter. Se a equipa tem 70 jogos na época, três jogos por semana é logo diferente da pessoa ter 30 jogos e um jogo de 15 e 15 dias. Claro que acho que é diferente. O exagero não é tão grande quanto este, mas passa de um jogo por semana para três jogos por semana. Então eu não creio que o processo de três jogos por semana permita fazer as coisas como se faz quando é apenas um jogo por semana. Portanto, pode influenciar com certeza. Há que tomar e adotar as medidas mais apropriadas. E, se calhar, muitos treinos que são feitos no alto nível de competição e de rendimento são treinos de recuperação, na tentativa de aliar àquele treino de recuperação qualquer coisa táctico-estratégica. É a única hipótese que os treinadores que jogam três vezes por semana têm. Então o que é que o treino é? O treino tem que ver claramente com a recuperação funcional e, se calhar, ao mesmo tempo tentar dar algum conhecimento sobre aquilo que se pretende fazer. É a única hipótese que o treinador tem. Mas mesmo assim, a quantidade de informação, o tipo de informação, a qualidade da informação, muitas vezes, até têm que ser pensada pelo treinador. Se está ou não ajustada aos jogadores que têm à frente. Se for uma cambada de cromos que nunca tiveram mais de três minutos das suas vidas a aprender algo numa sala, então não sei se vale a pena um gajo ir para lá com uma conversa de uma hora. Porque, se calhar, ao fim de três minutos os gajos já estão a dormir. Jogadores que não estão habituados a terem atenção, como é que o treinador quer que os gajos passem a estar com atenção repentinamente? Se calhar, só se for alguma coisa muito atrativa. Se calhar, pensar em um conjunto de coisas que possam ajudar

a tornar o processo mais atrativo. Mas, se calhar, eles próprios não estão para estarem ali sentados. Então temos que suavizar isto e perceber que se continuarmos a fazer isto à nossa maneira, se calhar, estamos a prejudicar. Nós não mudamos a cultura do povo. Podemos mudar qualquer coisinha no grupo, mas a cultura de base, tudo aquilo que foi sendo feito ao longo de 20 anos naquele país, naquela cultura, naquela região nós não conseguimos mudar. Até pode aparecer um treinador a dizer que quer mudar tudo. Mas, se calhar, não vai mudar. Diz que quer, mas não consegue. E portanto, nós temos que ter capacidade de entender que tipo de discurso é que estamos a ter, que tipo de treino é que estamos a fazer. Não vale a pena agarrar numa equipa do distrital e fazer um treino todo elaborado com exercícios extraordinários para preparar a equipa para jogo seguinte. Exercícios que só tem que ver com a Ideia de Jogo. Se calhar, o senhor que vem das obras, que junta-se ao gajo que vem da informática, que junta-se ao gajo que é pintor e ao engenheiro do técnico que está a pensar em pontes ou prédios, mas eles quatro, que são gajos completamente diferentes uns dos outros sob o ponto de vista cultural, académico e de ideias juntam-se para jogar numa mesma equipa de Futebol. Mas só se juntam ao final do dia. E depois também tem filhos em casa e a mulher a dizer que ele está sempre no Futebol. Então o treinador tem que aplicar a mesma receita de treino que aplica no Bayern de Munique? Estava no Bayern de Munique e depois vou treinar o Arrentela da primeira do distrital. Vou com as Ideias do Bayern de Munique, mas quando chegar ao Arrentela já vejo que falta qualquer coisa. Antes eu tinha dez relvados à volta e aqui nem um relvado há. Vejo que antes tinha uma bancada enorme e agora já não. Tem que ser diferente. Porque se o treinador não for diferente, a saída é rápida. Eu dei um exemplo exagerado porque é verdade. Se calhar, no início nós, tendencialmente, fazemos as coisas muito relacionadas com a nossa Ideia, com a nossa organização. E, se calhar, muitas vezes nós temos pouca abertura para perceber o que é que existe à nossa frente. E eu dei este exemplo de quatro tipos que vem de empregos diferentes, cansados e chegam ao final do dia e querem se divertir a jogar Futebol. Competem e querem ganhar ao Domingo. Mas querem se divertir. Ah, mas os gajos do profissional também. O sénior também envolve uma parte de alegria, de vontade, de diversão. Porque senão também morrem do ponto de vista do rendimento. E isto está tudo junto e misturado.

Álvaro Martins - O contexto do país em que se trabalha influencia todas as coisas que temos falado até aqui?

Entrevistado E - Se o Álvaro for para Moçambique e estiver a treinar uma equipa top da Primeira Liga de lá, mas se o bruxo quiser ir falar à equipa uma hora antes da hora do jogo começar e aqueles indivíduos sempre ouvirem o bruxo a vida toda, supondo. Este é um exemplo que pode ser real, que talvez se passe na África e a gente nem sabe. E você chega lá, vindo de Portugal e pensa logo "Por que eu vou deixar um bruxo vir aqui? Isto não existe, não acredito nisto". Mas lá dizem-lhe que o bruxo vem aqui há 20 anos para dar-lhes umas dicas. E nós não abdicamos disto e mandamos o bruxo embora. Isto, se calhar, vai afetar psicologicamente os gajos. Não sei se isso vai afetar. E, se calhar, eles até dizem que sem o bruxo eles fizeram os melhores treinos das vidas deles. O treinador é o tipo que nos falou de coisas que nunca tínhamos ouvido. Mas então porque é que eles não jogavam bem? Não sabem. Eles próprios não sabem, mas, se calhar, pode ter sido este problema do bruxo. Estou a dar um exemplo que até pode ser real. E devemos pensar se temos ou não temos que ajustar-nos àquilo que é cultura. E eu acho que temos. E acho que também temos que tentar transmitir alguns valores que nos parecem ser corretos porque lhes servem como desportistas, como jogadores de Futebol ou como cidadãos, mas ao mesmo tempo temos a capacidade também de entender qual a estrutura cultural, os hábitos culturais e etc. Então, se nós chegarmos à Arábia e dissermos que ninguém reza. Muitas vezes os jogos são à hora da reza, porque a reza vai mudando em função do sol, em função dos sítios. E portanto, mudam as horas das rezas, às vezes por 5 minutos ou um quarto de hora. Mas muitas vezes as rezas eram antes do jogo começar. Não rezam? Se o treinador chegar e disser que a partir de agora não rezam. Na Arábia Saudita o que é que lhe acontecia? Era logo preso ou até morto. Não eram os próprios jogadores que iriam fazer isto, mas pronto. É o costume. E quando a reza é no intervalo? Onde está a equipa? Estão lá a rezar ainda. E nós vamos mudar isso? É claramente a adaptação total àquelas circunstâncias. Essa conversa do Modelo de Jogo adapta-se? Os outros que se adaptam? Isto é muito discutível e variável.

Álvaro Martins – Professor, é isto. Agradeço imenso o seu contributo que é de grande importância tanto para mim como para a minha dissertação de mestrado.

Apêndice G – Entrevista com Entrevistado F

Álvaro Martins – Prof., primeiro gostaria de agradecer a disponibilidade. Como lhe falei, estudo o que você escreve desde que passei a me dedicar ao Futebol e você é uma referência para mim.

Álvaro Martins - Qual o seu percurso pessoal e profissional?

Entrevistado F - Sou um ex-jogador de base frustrado por não ter conseguido chegar ao profissional, mas, ao mesmo tempo, consciente de que se tivesse chegado talvez não tivesse tido as oportunidades que eu tive e eu estou bem feliz com as oportunidades que eu tive e não me arrependo de não ter me esforçado mais para chegar como jogador. Então fui estudar, fui para o COTUCA, Colégio técnico da UNICAMP, o que me tirou um pouco a possibilidade de treinar porque o colégio era tempo integral. E foi um momento de transição. Comecei a trabalhar numa área que não tinha nada a ver com o Esporte: Eletro-eletrônica. E notei que não era aquilo que eu queria e fui para a Educação Física com a cabeça para trabalhar com Futebol. Num primeiro momento tive algumas oportunidades bem legais. Pude conhecer o João Batista Freire que é pedagogo da área do Esporte e uma das principais referências da área no Brasil. Conheci a Denise Vaz de Macedo que também é uma das principais referências em bioquímica do exercício. Conheci um professor que é o Deco que foi uma referência porque no primeiro dia de aula ele perguntou: "Alguém quer trabalhar com Futebol?". E eu levantei a mão sozinho e ele me disse o seguinte: "Para trabalhar com Futebol você precisa de três coisas: Geometria analítica, teoria do caos e pessoas". Eu tinha acabado de entrar na faculdade e achava que ou ele era louco ou ele estava vendo coisas que eu não tinha ideia do que eram e precisava saber. Isso me inspirou. E também conheci o Paulo Oliveira que é muito importante na área do treinamento esportivo com trabalhos publicados e estudos na Rússia. E isso tudo me ajudou a mexer com uma série de coisas e me impulsionou a pesquisar questões que eu não tinha nem ideia que iriam me ajudar com Futebol. Mas como eu queria trabalhar no Futebol e não sabia como, nem queria ser Preparador Físico, mas sabia que seria difícil entrar como treinador num primeiro momento. Então comecei a tentar integrar os conhecimentos dessas coisas todas. E o João Freire foi me ajudando a fazer essa integração. Fiz várias Iniciações científicas tentando pensar em Futebol e Futsal. Fui para o Mestrado estudar Futebol. Virei treinador universitário de Futsal e aí as coisas começaram a dar certo porque a ideia era levar a teoria para a prática. E isso começou a gerar resultado desportivo. Nós ganhamos

campeonatos universitários, competimos em nível regional e estadual. Então a equipe universitária estava indo muito bem. E comecei a concluir que estudar aquele tipo de coisa iria me ajudar no Futebol. Eu estava procurando os motivos para uma equipe ganhar e a outra perder. E passava muito tempo nessa busca por algo que me norteasse para entender como construir o treino ou desenhar um jogo. Intensifiquei os estudos, fui para a área de bioquímica do exercício, fiquei um ano pesquisando e entendi que o caminho para explicar as maiores questões do Futebol não era por ali. E então larguei meu doutorado, prestei outro e fui estudar teoria do jogo, teoria do caos e inteligência dentro do Futebol. Paralelamente a isso eu já tinha saído do Futsal e tinha ido para o Futebol Feminino aplicar ideias parecidas. As coisas estavam indo muito bem em termos de resultados e meninas que estavam indo para a Seleção Brasileira. E surgiu uma oportunidade no Futebol masculino de base. Será que os resultados que eu tinha conseguido no Futsal e no Futebol Feminino podem se reproduzir no Futebol masculino? Os primeiros 6 meses de Futebol masculino na base foram muito ruins porque eu não tinha muito aquilo de entender pessoas que o Professor Deco tinha dito. Eu estava me aprofundando em teoria do caos e geometria analítica e, talvez, faltasse muita coisa sobre pessoas. Ou eu tentava aprender o mais rápido possível ou a oportunidade que eu tinha tido ia acabar me excluindo definitivamente porque uma vez que desse errado as pessoas iam me enxergar como alguém do Futebol feminino ou do Futsal. As coisas começaram a melhorar e os resultados começaram a aparecer. Isso me impulsionou a trabalhar como auxiliar técnico numa equipe profissional e depois voltei para o Futebol de base para poder ficar perto da família. E os títulos me impulsionaram convites de Palmeiras e Corinthians. Eu tinha uma identificação grande com o Corinthians e fui para lá, onde fiquei 5 anos e aprendi um monte sobre política, muito mais sobre pessoas, aprendi a tratar jogadores com salários altíssimos, o que não era minha realidade antes, trabalhar com jogadores que ganhavam muito mesmo na base. E trabalhar com jogadores que no futuro acabaram por virar, por exemplo, o Marquinhos do PSG. E mais uma vez, os resultados esportivos começaram a impulsionar uma série de coisas sobre ponto de vista financeiro, mas não sobre o ponto de vista esportivo porque o que eu queria era um plano de carreira para chegar no profissional. E como isso não aconteceria eu resolvi sair. Depois de 5 anos fui trabalhar com o Roque Júnior que me deu oportunidade de trabalhar com o Futebol profissional no XV de Piracicaba. Então larguei o Corinthians e fui para lá. Mas não deu certo porque o Roque foi demitido muito rápido e não se empregou mais. Ainda bem que eu tinha feito um pé de meia, mas no final das contas durou pouco. Fiquei esperando o Roque porque fizemos

uma parceria boa. Ele tinha me dito que o objetivo dele era esse, mas depois de sete meses mais ou menos nós fomos almoçar e ele me disse que as portas estavam fechadas para ele e que iria tentar coisas fora do Brasil. Me aconselhou a pegar alguma coisa quando um convite aparecesse. Mas nesse momento fiquei um pouco preocupado porque já tinha recusado alguns convites para voltar ao Sub-20 e pegar base, mas deu tudo certo porque no mesmo dia surgiu um convite para ir para os Estados Unidos como treinador e um convite para uma entrevista na Ponte Preta para Coordenador Técnico. Como minha filha tinha acabado de nascer, trabalhar na Ponte Preta seria muito bom pois estaria do lado de casa e pesei o fato de que eu poderia aprender como Coordenador Técnico para meu trabalho de treinador. E vi uma possibilidade nova de viver um novo ambiente e entender um pouco mais sobre o que as cabeças dos clubes pensam até chegar no campo e poder entender um pouco mais do tipo de desgaste que eu sempre sofri como treinador. E que entendendo essas cabeças talvez eu pudesse sofrer menos no futuro. Então vim para a Ponte Preta com desafio de montar processo pedagógico, montar metodologia de trabalho, transformar filosofia e cultura do clube em perfil de jogador e de treino e organizar os processos do clube. O próximo passo é aproveitar tudo isso para voltar para o campo como auxiliar técnico no profissional ou um outro desafio. É muito legal ser coordenador, mas ser treinador é mais legal.

Álvaro Martins - Na construção do seu processo de treino, utiliza o conceito de Modelo de Jogo?

Entrevistado F - Utilizo e não utilizo. Já experimentei a utilização do conceito de Modelo de Jogo na maior parte do tempo como treinador do Corinthians ou do Desportivo Brasil, mas sempre defendi uma ideia de que o estudo da inteligência circunstancial do jogo pudesse me dar uma nova maneira de perceber o jogo que poderia ou não estar atrelada à uma ideia de Modelo de Jogo. Dos cinco anos de Corinthians, em quatro anos a ideia de Modelo de Jogo esteve presente para construir treinos, formatar a equipe e orientar o processo. Mas de tanto “pegar no pé” do meu chefe para fazermos de um jeito diferente, numa perspectiva de desenvolver inteligência circunstancial e não ter Modelo de Jogo, ele me deu o aval em 2013 para ter uma equipe construída treino a treino, dia a dia, sessão a sessão numa perspectiva que nós não tínhamos em nenhum momento uma Ideia ou um Modelo para jogar. Não tivemos Modelo de Jogo como orientador ou como parte do processo. Isto para tentarmos mostrar como seria na prática. Além de mostrar, seria um desafio de colocar em prática as Ideias que eu vinha concebendo. Portanto, a resposta à pergunta é sim e não. Das duas maneiras os resultados desportivos apareceram, mas de formas distintas. Os anos em que o

Modelo serviu como norteador do processo, visualmente o jogo ficou muito mais interessante. As pessoas que assistiam os jogos como os diretores, treinadores adversários, coordenadores ou CBF sempre tinham um feedback de que achavam interessante várias coisas sobre ocupação de espaço, regras de ação com bola, regras de ação sem bola porque isso ficava muito evidente. No ano que não teve essa ideia de Modelo de Jogo, visualmente não era muito interessante. Então as pessoas falavam que parecia uma bagunça, mas para quem estava coordenando o processo - nossa comissão técnica - dava uma satisfação muito grande porque conseguíamos ver muita coisa interessante acontecendo. Dificultava para quem estava analisando o jogo porque identificar padrões passava a ser uma coisa muito complicada. Todas as decisões eram totalmente circunstanciais e não estavam condicionadas à qualquer ideia. A intenção era dar um problema e o jogador resolver da forma que achar que é mais vantajosa. E os outros jogadores têm que tentar entender isso ao mesmo tempo, criar ajustes e se auto-organizar para conseguir acompanhar a decisão. Para quando alguém decidir você ter capacidade de seguir a ideia. Então sobre um ponto de vista visual gerava um problema muito grande porque, às vezes, o lateral esquerdo estava em outro lugar, o zagueiro não era zagueiro, uma parte do time estava recompondo e outra parte estava atacando a bola, mas a questão era tentar mobilizar uma inteligência circunstancial individual e coletiva que desse conta de resolver o problema da melhor maneira possível independente de qualquer referência. Era uma exigência do clube sempre ganhar títulos, mas nesse ano especificamente foram 5 títulos de 6 campeonatos disputados e é muito interessante porque quando eu ia dar aula nos cursos de pós-graduação eu usava vídeos dessa equipe para mostrar algumas coisas e encontrava um treinador que foi meu adversário que comentava que parecia uma bagunça. Mas quando eu explicava aquilo sobre o ponto de vista circunstancial, começava a ter significado para eles também. Se a pergunta fosse: Você prefere que o conceito de Modelo de Jogo oriente o seu processo? Eu iria responder "não". Mas aqui na Ponte Preta nós usamos o Modelo de Jogo como norteador do processo.

Álvaro Martins - Quando você utilizou o conceito de Modelo de Jogo, como você o conceituava?

Entrevistado F - Talvez de forma diferente da literatura portuguesa. No mestrado eu bebi muito da fonte do Garganta, mas hoje quem ganha mais destaque no Brasil é a ideia do Vítor Frade. Muito por uma questão da língua e da literatura portuguesa que chegou com facilidade ao Brasil. Eu sei que o Vítor Frade não gosta de dizer que o Modelo de Jogo tem a ver com comportamentos, mas para minha análise conceitual e meus construtos teóricos, a ideia de Modelo de Jogo passa por uma

questão de geração de ideias e comportamentos de jogo em todas suas fases e momentos para gerar algumas referências individuais e coletivas que possam nortear as ações dos jogadores dando significado para elas. Alguns autores falam que a ideia de Modelo de Jogo não é criar um fim, mas gerar um começo para que os jogadores possam, a partir de uma série de princípios, construir soluções. Concordo com isso porque o Modelo de Jogo não deve engessar ações e comportamentos, mas direcionar ações e comportamentos. A partir da concepção que um treinador tem sobre o jogo, o Modelo de Jogo pode engessar. Não engessa porque o conceito de Modelo de Jogo engessa, mas porque a ideia do treinador sobre o jogo faz com que ele conceba um Modelo de Jogo que vai engessar os jogadores, não lhes dando autonomia e criatividade. O Modelo de Jogo me permite autonomia e criatividade, no entanto, ele é um norteador do processo no sentido que as minhas ações e as ações dos meus companheiros têm como referência esse mesmo Norte. Não acho ruim. Mas voltando à questão circunstancial: qual a grande vantagem de não ter um Modelo de Jogo como Norte? Permitir a máxima expressão da autonomia e criatividade o tempo todo.

Álvaro Martins - Na sua maneira de pensar e viver o Futebol, encontra diferenças entre os conceitos de Ideia de Jogo, Modelo de Jogo e Sistema de Jogo?

Entrevistado F – Sim, mas não há como falar sobre Sistema de Jogo, Sistema Tático, Sistema cardiovascular, Sistema financeiro sem falar de algumas outras coisas antes. A ideia de Sistema é muito mais ampla do que as pessoas dão conta. Eu que venho de um colégio técnico, com inspiração de um professor que fala sobre teoria do caos e que me colocou em contato por teoria fractal, pelo meu gosto por matemática e pelo colégio em que estudei muito a parte de exatas, pensar em Sistema é tentar entender como um emaranhado de coisas interfere num aspecto específico do mundo. Por exemplo, o Futebol é um aspecto específico do mundo e o campo é um aspecto específico do Futebol. Pensar em sistema é tentar entender todas as interações e inter-relações que existem para a manifestação do desempenho esportivo. É entender qualquer coisa que possa interferir nessa expressão do desempenho esportivo, seja algo de dentro do campo, de fora do campo, que envolva psicologia, treinamento técnico ou até um evento familiar. Portanto, a ideia de sistema, se eu falar de Sistema de Jogo eu não penso em algo pontual, concreto e efetivo, mas em todas as interações que vão interferir diretamente no jogo. Vou olhar para todas as interações: eu-bola, eu-alvo, eu-adversário, eu-companheiro e a soma dessas interações com a soma de todas as dinâmicas segundo a segundo e com todas as nuances que as dinâmicas estão gerando para as equipes e os jogadores

se auto-organizarem. Então sistema seria uma coisa muito mais ampla do que qualquer outra coisa. Porque é como se todas as outras coisas estivessem contidas dentro de um sistema. Um sistema de jogo é um sub-sistema de um outro sistema que é sub-sistema de um outro sistema que é um sub-sistema de um sistema maior que é o universo, por exemplo. A Ideia de Jogo passa por um entendimento de que existem algumas "verdades" que me fazem mais sentido do que fazem para outro treinador e estas "verdades" acabam me dando a possibilidade de olhar para o jogo a partir desses "óculos" das minhas verdades. As minhas Ideias de Jogo se traduzem em algumas verdades e quando eu olho para o jogo eu busco essas verdades. Para uma outra pessoa, a Ideia de Jogo dela vai fazer com que ela olhe para o jogo com outros "óculos" para procurar as "verdades" dela no jogo. Mas as Ideias são só ideias, ou seja, ainda que existam pesquisas nessas áreas, não há verdades absolutas que digam que para você compreender a lógica do jogo de Futebol você tem que dominar determinadas variáveis. Se isso fosse plausível nesse momento, eu diria que a minha Ideia de Jogo será aquela que expressará na prática o controle dessas variáveis. Mas isso não está palpável. O Modelo de Jogo é uma representação de como eu transformo os meus ideais sobre o jogo em coisas mais concretas para levar para o treino. Então, a partir de uma ideia que eu concebo sobre como minha equipe deveria atacar, eu vou construir conteúdos que fazem parte de um Modelo de Jogo que me permite desenvolver atividade de treino que vão gerar comportamentos dentro desse Modelo. Ainda sobre o conceito de Ideia de Jogo: Como a Ideia de Jogo é uma coisa muito aberta e muito particular, ela acaba muitas vezes gerando um problema para o Futebol: Muitos treinadores de alto nível acabam sendo rotulados por suas ideias sobre o jogo e criam modismos a partir disso. E acho que nós, treinadores, deveríamos ter Ideias de Jogo que fossem adequadas ao ambiente que estamos, à cultura que estamos inseridos e ao perfil dos jogadores que temos para poder trabalhar, ou seja, não podem ser Ideias de Jogo definitivas, têm que ser Ideias de Jogo articuladas ao ambiente.

Álvaro Martins - Em algumas culturas as pessoas ligadas ao Futebol dão uma ênfase muito grande ao Sistema de Jogo, me referindo aqui à uma concepção mais tradicional do termo. Como você perspectiva a relação entre Sistema de Jogo e Modelo de Jogo?

Entrevistado F - Vou assumir que o Sistema de Jogo que você se refere é o Esquema Tático ou a estrutura da equipe. Gosto de usar o termo Esquema Tático porque pensando na origem da palavra esquema há uma relação com estruturação e acho que o sistema tático representa bem,

atravéz de números, algumas ideias sobre a estrutura da equipe. Penso que o esquema tático é uma parte do conteúdo dentro do Modelo de Jogo, que está emaranhado ao Modelo de Jogo. Gosto de fazer uma provocação em cima disso. Tem uma disciplina que dou no curso da CBF que fala de Sistema Ofensivo e a provocação que eu faço é a seguinte: Peço para olharem para uma foto de uma equipe distribuída em campo num jogo oficial. E peço para eles mudarem a própria perspectiva e não pensarem numa ideia como 1-4-2-3-1, por exemplo, quando forem retratar numericamente a foto. Mas peço que pensem numa perspectiva de jogadores que estão na periferia do espaço e jogadores que estão no centro do espaço e vamos tentar criar um número para isso. Fazemos uma série de debates em seguida e depois provoço novamente: Imaginem que as pessoas tivessem construído a ideia de ocupação de espaço a partir disso que estou propondo agora e não a partir do que sempre vimos. Será que isso iria interferir na maneira como estamos treinando? Será que iria interferir na maneira como enxergamos o jogo? E com alguns exercícios de vídeo logo concluímos que sim. Na verdade, tudo que nós enxergamos sobre o jogo talvez não seja do jogo, mas do paradigma humano para ver o jogo. O Paradigma da sociedade e de determinada cultura que influencia as demais e dão para nós uma visão sobre o jogo. E aquilo, às vezes, se mantém por décadas, às vezes, altera-se rapidamente e, às vezes, é quase eterno. A grande transformação de treinos nas categorias de base no Brasil vêm com a apresentação do conceito de Modelo de Jogo, que para nós, estudiosos e pessoas que investigam isso, é um conceito bastante antigo, de outros países e que nem falavam propriamente sobre o Futebol. Com essa reflexão percebemos que apesar disso ser transformador para nós neste momento no Brasil, notamos o quanto as pessoas estão atrasadas para entender um pouco mais sobre o conteúdo do jogar Futebol. Quando encontro com alguns coordenadores de base, identifico que para eles o esquema tático e o Modelo de Jogo são a mesma coisa. A pessoa não tem ideia de que ele está falando uma bobagem, mas quando você tenta explicar ele justifica que isso é apenas uma questão teórica e que não serve para nada na prática. Na medida em que ele parte desse pressuposto eu fico pensando como será o treino. Na minha cabeça é bem claro que o esquema tático está dentro de um conteúdo do Modelo de Jogo que representa a estruturação do espaço. Que representa um conteúdo de ocupação de espaço.

Álvaro Martins - Tendo em conta suas experiências como treinador, quais são as variáveis fundamentais quando você começa um processo de construção da equipe?

Entrevistado F - Independentemente do norteador do meu processo, a primeira coisa que eu gosto muito de fazer para iniciar todo o planejamento é tentar identificar quais são os atratores que cada jogador manifesta como indivíduos e como jogador inserido na equipe. Então é muito comum no início, o esqueleto do processo estar pronto, mas a organização dos conteúdos não, porque eu preciso entender quais características identificam de forma particular aqueles indivíduos e quais características identificam a equipe que é composta pela interação daqueles indivíduos. A partir daí, eu penso em como conduzir o processo. É como se fosse uma avaliação. Eu avalio para entender e, a partir daí, desenhar todo o resto do processo. Se penso numa equipe de Futebol profissional, como foi o caso em Lucas do Rio Verde, tenho que identificar esses atratores e entender que não há tempo porque há um jogo a se ganhar no próximo final de semana. Então temos que potencializar de imediato esses atratores. Se estou na categoria de base, penso de uma forma diferente porque há tempo. O resultado é importante, mas há mais tempo. Então como eu posso potencializar aquilo que eles já manifestam e como vou preencher as lacunas daquilo que eles nem têm ideia de que podem manifestar? O ponto de partida é sempre este. Se o Norte for o Modelo de Jogo não há problema, eu sei onde estamos, temos que avaliar nas primeiras sessões para tentarmos entender isso e traçar um plano de distribuição de conteúdos entendendo dentro da lógica de que Modelo de Jogo é vivo, não tem fim e que eu estou sempre buscando a melhora. Então sempre posso estabelecer metas de curto, médio e longo prazo, mas nunca consigo estabelecer o final disso. Mas mesmo que eu não possa estabelecer o final, posso estabelecer o ponto de partida e é aqui que eu vejo um erro. No profissional e na base, às vezes, não se entende isso. No profissional o treinador tem Ideias de Jogo que ele quer transformar em conteúdos e num Modelo de Jogo, mas não tem jogadores para aquilo naquele momento porque só tem jogadores com um repertório mal-formado e que já têm comportamentos muito típicos para algumas coisas. Mesmo assim, ele quer transformar tudo em uma semana para jogar em seguida? Vai ter problemas. Essa falta de sensibilidade volta à questão anterior. A Ideia de Jogo não pode ser definitiva, ela tem que partir daquilo que o treinador tem. Num clube como a Ponte Preta ou como o Corinthians, clubes que querem definir um plano de desenvolvimento de jogadores e um plano de conteúdo a serem ensinados, nós temos que fazer essa avaliação para sabermos em que momento estamos e qual a perspectiva para chegar até determinado ponto.

Álvaro Martins - Para além das variáveis iniciais, há variáveis e problemas que podem mudar a direção da Ideia de Jogo durante o processo?

Entrevistado F - Na base e no profissional há várias coisas distintas, mas têm uma realidade um pouco parecida no sentido de que você, apesar de ter um esqueleto construído pensando no longo prazo, não tem garantias de que aquilo que você programou para o dia de hoje realmente aconteça como o planejado. Nós deveríamos ter duas planilhas de treino, a planilha de treino planejada e a planilha de treino executada porque penso que é um erro do treinamento quando a comissão técnica vai construir um tipo de conteúdo e ela estabelece tempos bem rígidos de atividade e de pausa de forma que quando acabar o tempo acaba a atividade. A preocupação deveria ser observar como o conteúdo que eu planejei está se manifestando na atividade e se está da forma como foi planejada. Se não estiver, como posso intervir logo? Que regras posso mexer? Que tipo de feedback verbal eu posso dar? Que tipo de manifestação ou interferência eu posso conduzir para acelerar ou para gerar um pouco mais de dificuldade? Não me importa se eu programei cinco atividades para determinado conteúdo. Se não consegui expressar o conteúdo que eu queria na primeira atividade, então faz sentido mudar de atividade? Por que eu vou colocar um novo problema se o problema anterior ainda não foi acomodado? Nessa perspectiva vejo que há muito mais chance de você ter que corrigir rotas treino a treino, com pequenas correções, do que ter uma grande correção daqui a 1 mês. Porque no final das contas, tanto na base quanto no profissional há uma rotatividade de jogadores. Não deveria ser assim, mas é o que acontece. E se você não consegue ter clareza sobre o que o seu exercício dentro daquela sessão quer construir e qual a conexão dele com o próximo treino, com o dia seguinte, com a semana seguinte e com o mês seguinte então não faz sentido. Acho equivocado desenhar um mês de treino acreditando que tudo vai sair exatamente daquele jeito. Na minha experiência eu nunca tive que fazer grandes correções de rota porque a minha perspectiva de correção sempre estava voltada para a situação e para a atividade. Claro, talvez eu planejasse chegar na sexta-feira com 5 dos meus conteúdos bem definidos, mas cheguei com 3 e isso exige uma correção, mas é uma correção diária. Não adianta colocar em prática os 5 conteúdos, mas daqui 20 dias ter que voltar a falar sobre eles porque aquilo não foi acomodado como deveria. E os conteúdos na realidade demoram muito mais tempo para acomodarem. É como se fosse um avião, estamos acompanhando o mapa do avião, indo para Portugal depois de sair de São Paulo e vemos que há pequenos desvios, mas sempre seguindo a rota. Essas pequenas correções são muito melhores do que, de repente, fazer um grande desvio para corrigir algo. A ideia é justamente essa, pensar no processo de treino com pequenas correções. Mas não quero que você pense que não pode ter rigidez do tempo de prática e tempo de pausa porque eu menosprezo os dois, mas porque o tempo é

construído, muitas vezes, para fazer um controle metabólico e fisiológico do treino e se eu estou pensando em complexidade e teoria sistêmica eu não posso ter um controle apenas fisiológico, tenho que ter um controle fisiológico, cognitivo e emocional. Na prática o que significa é que eu tenho que estar atento ao que está acontecendo. Se eu puder filmar, fazer scout, coletar sangue e utilizar cardiófrequencímetro, melhor ainda, mas o que eu não posso perder de vista é que o mais importante é o conteúdo que eu quero ensinar. Não posso conceber um treino com rigidez de pausas e de tempos porque o tempo não é do treino, mas do jogador. Isso muda a perspectiva porque se a atenção da comissão técnica está voltada para isso, então dificilmente você terá um grande problema e precisará de grandes alterações de rotas.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, como o processo de construção da equipe se reflete na prática do treino diário e semanal?

Entrevistado F - Existem processos que dão conta do jogo a jogo. Há grandes conteúdos que são macro norteadores dos comportamentos de jogo e micro conteúdos de problemas que surgiram no final de semana de coisas que não foram bem realizadas e tem que ser retomadas. Penso uma perspectiva de ensinar a jogar. E isso significa, antes de mais nada, dar ao jogador condição de entender o jogo. Se eu penso num jogo menos elaborado como o jogo da velha. Se pararmos para analisar o jogo da velha e analisarmos as variáveis que podemos controlar que garantem que eu nunca vou perder, o que vamos encontrar? As variáveis são tão pequenas que se alguém dominar essas variáveis ele pode não ganhar sempre, mas nunca vai perder. O jogo de damas, póker, truco ou xadrez, cada um tem a sua complexidade e me permitem com um maior ou menor número de variáveis tentar identificar que tipo de lógica conduz o jogo. O Futebol também. Mas me pautando em alguns autores das áreas de Economia, Finanças, Matemática e estratégia, eles distiguem os jogos em jogos de estratégia simultânea e jogos de estratégia sequenciais. Então um jogo de estratégia sequencial é o jogo de damas ou de xadrez porque eu jogo e minha ação tem algum significado tanto para mim como para o adversário e ele joga em sequência. O Futebol é um jogo de estratégia simultânea, eu jogo e você está pensando que eu imagino tal coisa para fazer o que eu fiz e, ao mesmo tempo, eu estou imaginando que fiz aquela ação para aproveitar o que eu acho que você está pensando. E isso é muito mais elaborado, mas apesar disso não significa que ele não tem uma lógica. Todos os jogos têm uma lógica interna. Falo da lógica interna específica aquele jogo e é uma lógica inexorável aquele jogo. Quando penso em construção de processo então eu estou

pensando que se eu quero ensinar o jogador a jogar o jogo, eu quero ensinar para ele, acima de tudo, como ele, ação a ação, dentro do jogo, pode se aproximar da lógica. Não sei quantas são as variáveis da lógica do jogo, não tenho controle sobre isso, mas tenho condição de estimular meu jogador, frente à cada circunstância, a criar uma solução que seja muito vantajosa. Dessa forma o processo não é um processo de descoberta guiada, não é um processo construtivista na essência daquilo que o construtivismo defende. Mas é um processo em que, apesar de eu tentar orientar a construção dos conteúdos, eu estou aprendendo o tempo todo. Porque quando eu gero um problema no treino para que ele seja solucionado na perspectiva de ser a melhor solução, muitas vezes a melhor solução para mim é diferente da melhor solução para os outros jogadores porque cada um deles têm uma história de vida, têm uma bagagem motora, têm um tipo específico de composição física e cada um deles pode dar soluções diferentes. Então eu não posso dizer que a solução melhor é essa, aquela ou aquela outra. Eu estou sempre na expectativa de aprender qual a nova solução. E como a cada problema, cada jogador tem uma solução diferente eu vejo o quanto eu aprendo mais como treinador do que eles como jogadores. É como se a todo tempo eu estivesse absorvendo coisas que jamais eu poderia ter pensado. Sempre que penso, penso em como eu resolveria, de maneira a que eu nunca sei bem o tipo de solução que vai ser dada e assim, eu nunca sei bem qual o novo tipo de problema que vai surgir. A construção do processo está desenhada em cima de ajustes circunstância a circunstância para tentar aproveitar as soluções que estão sendo dadas aos problemas que as atividades estão propondo no jogo. O desafio do treinador é ensinar o jogador a saber de fato e saber de fato é agir. A ação é a expressão do saber. E o jogador que está no campo com alguém pressionando ele, com um colega ultrapassando e a torcida gritando. Ele que está lá, nós estamos de fora.

Álvaro Martins - Na sua opinião qual a importância da criação de uma cultura de jogo? E como você promove ou promoveria o desenvolvimento de uma cultura de jogo?

Entrevistado F - Quando fui trabalhar no CorInthians, o clube estava passando por uma reformulação para tentar trazer à tona o que era a cultura do clube, mas que se perdeu por algum motivo. A maneira de jogar expressa tecnicamente, fisicamente, taticamente e emocionalmente tinha um significado cultural e filosófico. Talvez um desafio para os treinadores brasileiros seja exatamente entender isso: se o treinador está imerso num ambiente que ele desconhece, a melhor chance dele fracassar é ele continuar desconhecendo e tentar fazer das suas ideias as ideias

prioritárias do ambiente. Ele tem que tentar entender onde ele está imerso e, a partir do entendimento de onde ele está imerso, transformar esse entendimento em conteúdo. Ou seja, é impraticável, de clube para clube, de estado para estado ou de país para país, um treinador que desconheça o elemento cultural, planejar aquilo que ele quer para a equipe. Mas por incrível que pareça, o tempo todo treinadores de várias nacionalidades dão muitos exemplos de que não entendem disso.

Álvaro Martins - Há estratégias que a equipe técnica utiliza com frequência nas sessões de treino para criar ou induzir esses comportamentos coletivos?

Entrevistado F - Acima de tudo há uma perspectiva de que ter ideias sobre o jogo e entender da cultura do ambiente não basta. Eu preciso conseguir como treinador ou como comissão, criar um ambiente de aprendizagem que possibilite que os jogadores respirem conteúdo, ideias e o jogo o tempo todo. Isso, muitas vezes, passa batido nas universidades ou nos próprios cursos UEFA, CBF ou das confederações, não por culpa das confederações, mas porque a didática é algo pouco palpável. Ou seja, para que eu consiga transformar cultura em jogo, para que eu consiga transformar ideias em práticas, para que eu consiga mobilizar os jogadores à respirarem o jogo de Futebol na perspectiva que o clube imagina, eu preciso criar um ambiente em que isso esteja tão impregnado que não tem escapatória. E isso, muitas vezes, é deixado à intuição ou ao acaso. Mas nós podemos ter controle sobre isso porque isso envolve didática. Didática envolve construção de ambientes de aprendizagem, expertise para entender qual o tipo de abordagem, qual o tipo de situação que vou criar intencionalmente para que determinado tipo de problema se expresse ou para que determinado tipo de ideia seja contestada ou absorvida. E isso, muitas vezes, é dado aos líderes, aos gestores como um talento. Como algo que a pessoa nasceu com isso, com uma capacidade de mobilizar pessoa. E na minha concepção é claro que algumas pessoas podem ter mais facilidade para isso, mas é totalmente palpável sobre o ponto de vista da ação de uma comissão técnica. Se eu vou para o treino alinhado com o tipo de palavras e frases que eu e a comissão técnica vamos usar, com o tipo de coisa que vamos observar, com o tipo de coisas que vamos intervir e com o tipo de coisas que podemos nos aproveitar se aparecer no treino já damos um grande passo para construção desse ambiente. Mas é muito comum percebermos que algumas pessoas não tem a menor preocupação com isso, com o tipo de frase que vão utilizar no treino, por exemplo. Estou falando de um feedback verbal que tenha conteúdo e que todos estejam alinhados para falar igual, que tenha um idioma

interno do ambiente que gere no jogador uma necessidade de estar atento, se não, não precisa treinar.

Álvaro Martins - Na sua equipe técnica, quais tecnologias podem ajudar a melhorar e/ou implementar o processo de treino?

Entrevistado F - Eu já vivi realidade bem distintas, a realidade de ter caderno, lápis e caneta, de não ter filmadora e trabalhar com máquina fotográfica e já vivi realidade de trabalhar com drone, filmadora full-time nos treinos, coleta de sangue, sportscod, wyscout e softwares estatísticos. Não sei se isso é polêmico ou não, mas vejo sempre que se eu tiver pessoas que respirem o problema, que sejam estimuladas à criar em cima dos problemas, penso que em ambientes que você consiga gerar debates, discussões e dar para as pessoas a possibilidade de ter uma insatisfação, mas uma insatisfação pensando positivamente, no sentido de sempre estar querendo algo mais. Se eu conseguir criar um ambiente de insatisfação positiva dentro da equipe técnica e do estafe de trabalho eu consigo, acima de tudo, mobilizar essas pessoas a estarem o tempo todo pensando à frente, das coisas mais absurdas até as coisas mais palpáveis. E mesmo para as coisas absurdas no médio prazo se tornarem palpáveis. Isso para mim é mais do que tecnologia. Já trabalhei em ambientes com muitos recursos audiovisuais e de computadores de última geração, mas que não tinham pessoas para usufruir daquilo. Então penso que gostaria de ter tudo à minha disposição: Catapult me ajudando a monitorar meu treino; drones filmando todas as ações dos meus jogadores e uma filmagem mais fechada para fazer algumas intervenções motoras, mas eu tenho que ter capacidade de usufruir disso. Eu não estou defendendo que temos que usar apenas papel, lápis e caneta, mas preciso ter pessoas, porque se não, vou gastar dinheiro e não vou usufruir e posso garantir que muitos clubes acabam aderindo à ideia da tecnologia só para dizer que têm e não exploram à fundo as possibilidades. Mas Prof., quais são as possibilidades? Não faço ideia. Na verdade a criatividade humana não tem limite, o limite é o quanto eu consigo criar. Acho que podemos pensar em um monte de coisas que a tecnologia nos oportunizaria, mas preciso de pessoas para pensar sobre isso.

Álvaro Martins - A propósito da construção da sua equipe, que espaço concebe para a autonomia do jogador?

Entrevistado F - Vou contar uma história para tentar responder a pergunta. Quando eu comecei no Paulista de Jundiaí, que foram os primeiros 6 meses catastróficos, mas que depois as coisas melhoraram muito por causa da interação com as pessoas, nós estávamos jogando contra o Palmeiras e ganhando do Palmeiras com um placar bem avançado num jogo treino. E eu digo para o Eduardo, que era o capitão da equipe: "Du, já treinamos bastante marcação na linha 1 e estamos ganhando de 5, vamos baixar a marcação para nós treinarmos". E ele me falou para ficarmos mais 5 minutos como estávamos porque acreditava que dava para fazer mais 2 gols. Eu aceitei e 5 minutos depois mudamos. Chegamos no estádio no dia de seguinte para reapresentação e tinha uma mensagem do meu chefe para conversar com ele antes do treino. Fui falar com ele e ele me disse que foi informado que eu estava perdendo o controle do grupo. E eu, logo fiquei surpreso porque não sabia o que estava acontecendo. E então disseram para ele que no jogo eu pedi para a equipe fazer uma coisa e algum dos meninos disse que não ia fazer. Eu expliquei toda a situação para ele e perguntei quem tinha dito isso a ele. Porque quem foi falar com ele com certeza não está entendendo nada do que está sendo construído. E ele me contou, mas pediu para que não fosse tirar satisfação com ele. Foi o massagista. Na minha cabeça eu precisava fazer com que ele entendesse o processo porque ele faz parte do ambiente e se ele não entender, daqui a pouco, ele vai começar a falar coisas para fora e vai começar a criar problemas de fora para dentro que vão me atrapalhar. Isso tudo para dizer que, na ideia de que as soluções são criadas o tempo todo pelos jogadores, é muito importante que o que eu vou falar seja entendido como liberdade na essência da palavra, eles têm liberdade para decidir, mas isso não é libertinagem, ou seja, a decisão está em prol de algo maior e algo que é benéfico para o grupo. E então, o tempo todo, até no vestiário, a primeira pergunta que eu sempre faço no intervalo é: "O que vocês estão achando do jogo?". A partir daí é possível que haja divergência e o jogador percebeu algo que eu não concordo e aí, claro, eu sou o gestor do processo e preciso ponderar em qual direção vamos. Tenho que ter capacidade para avaliar se vou pegar aquela informação e trabalhar em cima dela ou se vou dar outra direção para solucionarmos os problemas mais rapidamente. Ou seja, é uma liberdade em que o jogador se sentindo livre, tem anseio de saber qual a sua própria opinião à respeito daquilo e se o treinador concorda. É uma liberdade que eu jogo no jogador a necessidade de saber o que eu estou pensando como treinador. É uma autonomia criativa com um gestor que não impõe as suas ideias. Tem um gestor que gera no jogador a necessidade de escutar as ideias. No último torneio internacional que eu participei pelo Corinthians antes de sair do clube nós estávamos nas quartas-de-final de um jogo

do Sul-Americano e entramos no vestiário. O capitão da equipe veio no canto e me falou que se eu perguntar o que eles estão sentindo dentro do campo ninguém vai saber explicar ao certo e que achava melhor eu ir direto ao ponto hoje. Eu concordei e fiz. Talvez o capitão tenha percebido algo sobre a perspectiva do que eles estavam sentindo no jogo não sei muito bem porquê, talvez por ser na Bolívia e sentirem falta de oxigênio, mas gerou neles uma ansiedade grande de ouvir logo o que eu pensava. Isso é a representação disso tudo que eu falei, do jogador ter autonomia, de ter liberdade, de entender a liberdade como um bem comum para o grupo, mas que acima de tudo tem alguém que eles veem como um porto seguro. Os membros da comissão técnica são organizadores das ideias e das potencialidades dos jogadores para permitir essa liberdade com criatividade e autonomia.

Álvaro Martins - Hoje em dia muitos treinadores referem que conhecem muito bem o adversário e adaptam suas sessões de treino para contemplar aspectos estratégicos em função disso. Será que uma grande ênfase na variabilidade do treino em função do adversário não pode prejudicar as aquisições fundamentais da nossa equipe?

Entrevistado F - Penso que a resposta é sim e não. Sim porque na medida em que você sobrepõe a adaptação ao adversário sobre os conteúdos que você quer trabalhar, você vai ter dificuldade de gerar comportamentos e de gerar um entendimento autônomo do jogo. Porque toda vez que eu vou modificar as coisas em função do adversário, eu estou na verdade dizendo para o jogador que hoje teremos uma estratégia diferente e uma nova tarefa a ser cumprida. E isso passa muito longe de gerar capacidade ou habilidade de resolver problemas, seja ele qual for. Como o jogo é imprevisível, se eu não ensino eles à resolver problemas, eles vão estar sempre à mercê de uma tarefa que eu estou os condicionando a fazer. Eu vejo isso como até nocivo, não acho interessante. Mas qual o benefício? Se isso for levado a cabo sobre o ponto de vista de eu gerar um conteúdo de treino que leve em conta o adversário, não para mudar a estratégia e a tarefa, mas para potencializar o meu conteúdo e tentar aproveitar aquilo que eu tenho sobre aquele tipo de problema que o adversário vai me propôr, isto passa a ser bem interessante. Porque posso trazer semana a semana, jogo a jogo, novas possibilidades dentro de um conteúdo que está bem estabelecido. No final das contas é o que a gente precisa na minha opinião. É dar autonomia para o jogador. Se eu fico modificando tarefas e estratégias eu não estou criando autonomia, estou apenas aumentando o repertório de tarefas. E, no momento de pressão espaço-tempo talvez o jogador não consiga porque

não vai ter tempo hábil para pensar sobre aquilo, ele vai ter que agir. E o hiato entre o pensar e o agir pode criar uma confusão de tal maneira que ele não expressar comportamento nenhum e isso é um problema muito grande. A vantagem de não se ter um Modelo de Jogo pode ser verificada debatendo esta ideia. Na medida em que eu ensino para os meus jogadores a ocuparem espaço e não ocupar espaço de uma maneira predefinida não importa qual o desenho, o jogador vai ter uma ideia de como reagir. E desta forma eu mudo toda a perspectiva, fica tudo mais fácil tanto para que eu crie coisas novas em termos de ocupação, como para que os jogadores reajam à coisas novas quando enfrentam ocupações de espaço diferentes daquelas que eles estão acostumados.

Álvaro Martins - É relativamente comum vermos dirigentes e diretores desportivos justificarem a contratação de um treinador pela cultura de jogo que ele poderá trazer para o clube e outras vezes os treinadores não tem ligação com o clube, mas ainda conseguem ter sucesso. Como acredita que se deve gerir as diferenças entre a cultura do treinador e a dos jogadores do clube?

Entrevistado F - Eu penso primeiro que os clubes deveriam ter clareza sobre o tipo de jogador que eles gostariam de ter quando contratam, sobre o tipo de jogadores que eles querem formar para chegar às suas equipes profissionais e, a partir daí, saber que tipo de treinador que eles precisam contratar para minimizar esse tipo de problema. Como ninguém tem noção de nada e as pessoas contratam aleatoriamente, a menos que você queira contratar o Guardiola, o Klopp ou o Mourinho que carregam muito mais por trás, a perspectiva muda para o treinador. O treinador deveria desenvolver uma habilidade, a não ser que você seja o Guardiola, o Mourinho, o Klopp ou ainda alguns outros, que a sua identidade não fosse uma ideia de jogo, mas que a sua identidade fosse entender o contexto, entender os jogadores e a cultura que eles carregam e transformar isso em desempenho esportivo. Essa habilidade é uma contra-mão daquilo que os treinadores estão aprendendo a fazer na base. Os treinadores estão aprendendo a criar uma identidade como treinadores. Mas essa identidade não significa que estão contratando uma pessoa que lê bem o jogo e que conseguem operacionalizar, mas significa que estão contratando treinadores que constroem um certo tipo de jogo. Acho isso um desperdício da capacidade humana porque o treinador deveria ser hábil suficiente para, independente do grupo que ele está assumindo, tirar o melhor daquilo. E isso também passa por uma questão de entender o jogo. Se eu entendo o jogo, tenho que ver o que eu tenho e qual a cultura que eu estou inserido e transformar isso tudo em elementos do jogo. Como os treinadores, de uma forma geral, não se preocupam muito com isso, muitos acabam não

aproveitando todo seu potencial. Não culpo os treinadores, mas infelizmente a cultura de debates sobre Futebol leva a isso, mas já que não pode partir dos clubes, acho que os treinadores deviam fazer esse desafio a eles próprios para que eles se desenvolvessem como treinadores e não se especializarem em um tipo de jogo.

Álvaro Martins - Na sua perspectiva, qual a importância das relações interpessoais dentro do clube para o processo da equipe? Retomando aquilo que seu professor Deco disse sobre pessoas.

Entrevistado F - Eu gosto que você transcreva os nomes dos envolvidos porque é uma homenagem a eles. Espero um dia te encontrar numa outra situação depois de uma Champions League e nos encontrarmos como treinadores. Eu tenho, de verdade, pretensões de curto, médio e longo prazo e que não são abstratas, sei quais são os passos que precisam ser tomados e queria muito que essas pessoas que eu não tenho mais muita oportunidade de conversar saberem o quão importantes são ou foram nesse processo. Então depois de conhecer o Deco e do primeiro semestre no Paulista de Jundiaí eu fui fazer uma especialização em Psicologia, um curso de programação em linguística e mais recentemente um curso de hipnose para tentar entender melhor de pessoas. Porque no final das contas é isso que temos que aprender antes de tudo. É o que o Professor Manuel Sérgio já diz há algum tempo: são Seres Humanos jogando Futebol. Então há o Ser Humano e isso é fundamental. No Brasil faz muita diferença. Você vê alguns treinadores com pouco conteúdo técnico, mas com muito entendimento do Ser Humano, ainda que intuitivo, mas tirando leite de pedra. Se você tem conteúdo e ainda consegue ter esse lado de entender o Ser Humano, onde estão os limites? Você consegue chegar em qualquer lugar. Ainda bem que isso aconteceu na minha vida, ainda bem que eu estive no Paulista de Jundiaí e ainda bem que deu errado no começo porque se tivesse dado certo talvez tivesse me atrapalhado. Porque esse lado é fundamental e não é só no Futebol, mas nas relações com todos o tempo todo. Na sua casa com sua esposa e isso é uma arte, mas as pessoas dizem que a arte não se ensina, mas não concordo. É uma arte, não porque a gente não ensina, mas é uma arte porque tem uma beleza que é subjetiva, mas é ensinável e devemos aprender.

Álvaro Martins - Você acredita que seus comportamentos como treinador influenciam as relações das pessoas dentro do clube?

Entrevistado F - Acho que sim. O treinador deve ter uma preocupação com isso porque ele pode criar um capital simbólico que ajude tanto o seu processo com seus jogadores dentro do seu clube, como também fora das fronteiras do seu clube. De tal forma que até os jogadores dos outros times queiram trabalhar com você por terem curiosidade de como você trabalha. Ou os treinadores adversários te respeitem quando vão lhe enfrentar. Além de entender do Ser Humano, o treinador tem que entender o impacto de todas as relações que ele vai construindo fora dessa linha entre emissor e receptor. Muito do que está sendo falado com aquele indivíduo ou com o grupo repercute muito além dali e ele tem que ter ciência disso. Se o treinador tiver não só ciência, mas capacidade de conduzir isso, a sua gestão pode ser muito impactante.

Álvaro Martins - Na sua opinião, qual a importância de se caracterizar o contexto em que se está inserido para melhorar a construção da equipe?

Entrevistado F - Podemos tentar entender a caracterização do contexto como parte do processo de planejamento de conteúdos que serão desenvolvidos. Mas se caracterizarmos o contexto como algo sazonal, ou seja, modificar as ações para poder contemplar uma competição, adversário ou momento específico acaba sendo um tiro no próprio pé. Nós temos que considerar isso como parte do planejamento, mas não como algo que defina o planejamento.

Álvaro Martins - Nos processos que você conduziu, qual a influência das características dos jogadores na construção da equipe?

Entrevistado F - Total. Sempre partindo do indivíduo, das suas peculiaridades como indivíduo humano e depois como indivíduo humano que joga Futebol para daí construir as outras coisas. E novamente, a vantagem de não se ter um Modelo de Jogo me dá muito mais autonomia partindo do indivíduo. Considero muito mais a perspectiva do Morin onde eu preciso entender as interações entre as partes e preciso entender o todo, mas preciso entender muito bem das partes e partir da parte para o todo. Não partindo da parte de uma forma fragmentada, mas entendendo todas as suas interações para o todo. Consigo potencializar melhor o todo. Acredito nisso, trabalho nessa perspectiva e venho estudando isso. Faz toda a diferença entender o indivíduo e as suas interações com os demais para construir todo o processo.

Álvaro Martins - Com a sua vasta experiência na base e até no futebol feminino, como estes diferentes cenários mudam o processo de construção da equipe?

Entrevistado F - O treinador precisa entender da cultura que ele está inserido, da filosofia do clube que ele está presente, dos atratores que movimentam as ações daquele grupo de jogadores e qual repertório de cada um daqueles indivíduos e quando eu digo que o treinador precisa entender o indivíduo na sua essência, passa muito por isso. Se eu trabalho com crianças tenho que saber que crianças não são adultos em miniatura, elas têm particularidades. Crianças de qualquer idade, cada uma no seu próprio tempo de desenvolvimento e maturação têm peculiaridades que são físicas, fisiológicas, emocionais ou químicas e precisamos entender isso. E abordar toda a construção do processo partindo disso. Nas teorias do treinamento esportivo, um dos princípios é o princípio da individualidade. Eu preciso entender do indivíduo e das suas características particulares. Isso passa por idade, gênero, sexo, nível competitivo e história do lugar e do país que se está trabalhando, ou seja, há muitas peculiaridades.

Álvaro Martins - Todos os clubes têm características que os diferenciam. Tendo em conta os clubes que você já treinou, sentiu que a cultura do clube influenciou o processo de construção da equipe?

Entrevistado F - Sim. Acho que é de suma importância que o treinador entenda, se não, ele vai na contra-mão do processo e vai acabar criando mais barreiras do que caminhos para as coisas se desenvolverem. Trabalhar no Corinthians é muito bom porque o ambiente mobiliza os jogadores de tal maneira que é contagiante. A pessoa entra no clube e parece que ele veste uma roupa de motivação, determinação, concentração e proatividade que é muito própria do ambiente. Isso é um desafio quando você está num lugar que não gera essa mobilização, será que podemos construir algo parecido em outro canto? Há coisas também que são muito próprias do clube. A Ponte Preta não é o Corinthians, mas ela tem muitas características parecidas com o Corinthians no sentido do que a torcida pensa e do nível de cobrança, o que é interessante. Mas como são clubes diferentes, geram mobilizações diferentes e também geram necessidades de interações diferentes. Se você for ao São Paulo vai ser diferente. Se for ao Santos vai ser diferente. E essa riqueza dá para o treinador, por exemplo no meu caso que vou para um clube e depois mais outros, se eu souber aproveitar isso para o meu desenvolvimento pessoal e profissional será espetacular. Às vezes o treinador encara isso como uma dificuldade porque já pensa nos pontos negativos das dificuldades, mas ele pode aproveitar isso à favor dele.

Álvaro Martins - O número de dias entre cada jogo é muito discutido hoje em dia. Na sua perspectiva, o calendário influencia na construção da equipe?

Entrevistado F – Sim, influencia, mas não deve ser um limitador. Penso que os clubes deveriam ter mais clareza sobre o número de jogadores que têm em seus elencos e os por quês disso. E pensar numa relação de número de jogadores e profissionais envolvidos com eles. Na medida em que se eu tenho muitos jogadores e poucas pessoas envolvidas na construção do processo é como uma sala de aula, uma coisa é ter um professor dando aula para 100 alunos e outra é um professor dando aula para 3 alunos. A possibilidade de evolução quando o professor consegue estar mais atento a cada indivíduo pois tem um número reduzido de alunos na aula é logo diferente. E essa cultura de ter um time titular e um time reserva gera uma insatisfação e um problema para eles que passa pelo calendário. Porque o time titular se desgasta? Porque eu tenho um time titular com 11 ou 12 jogadores e estes vão jogando quase todos os jogos até algum machucar. Mas por que eu não tenho 25? Porque eu não tenho condição de ter 25 no mesmo nível. Tudo bem, então faz diferença o trabalho. Claro que tenho que pensar em toda a construção de base para ter melhores jogadores no profissional. Mas isso não pode servir de muleta para trabalhar pior no tempo que eu tenho para trabalhar. Posso criar ciclos diferentes. Se jogo uma vez a cada 3 dias, vou criar um ciclo para que os jogadores possam receber estímulos de treino e jogar a cada 6 dias. Posso criar algum mecanismo de lógica ou de logística para resolver esses problemas. Há quem me critique porque vai me dizer que precisa de dinheiro. Mas, às vezes, os clubes gastam muito mais dinheiro para ter um time para o longo prazo, mas poderia desinchar e se concentrar, desenvolver e focar naquele grupo de jogadores com estafe suficiente para os desenvolver e criar um mecanismo. Não importa se toda semana tem jogo quarta e domingo. Importante é criar um planejamento para tentar resolver esse problema. De repente o cara vai jogar quarta, quarta e depois domingo e o outro vai jogar domingo, domingo e depois quarta. Ou seja, criar um mecanismo em função disso. É quebrar paradigmas demais, mas mesmo assim eu penso que não pode ser muleta.

Álvaro Martins - Fruto da globalização, a mobilidade e proximidade entre as culturas é cada vez maior, mesmo assim a diversidade cultural é enorme. O contexto do país em que se trabalha pode influenciar o processo de construção da equipe?

Entrevistado F - Bastante. E é bem interessante experimentar e conhecer realidades distintas em termos de organização do calendário, organização do campeonato e organização da equipe. Porque,

por exemplo, a maneira como o Guardiola hoje vai gerir o processo de construção da equipe no City vai ser muito diferente do que ele fez no Barcelona e que foi muito diferente do que ele fez no Bayern. Mas tenho certeza que na Inglaterra vai ser ainda mais diferente e isso para ele é um desafio. Vou apostar e torcer para que ele tire de letra porque isso é bom para o Futebol. Se a gente se der conta e parar para avaliar, nos damos conta que alguns treinadores só conseguem se dar bem em determinadas equipes. Não falo de países, mas até de equipes! O treinador roda muitos clubes, caí naquela equipe e vai bem, roda de novo, caí naquele equipe e vai bem. Acho que isso remete a dois pensamentos: o primeiro é que nós treinadores talvez não estejamos nos dando conta da possibilidade que é entender as diferenças como algo benéfico para a nossa capacidade de decidir, de planejar e de organizar. E segundo que nós não deveríamos nos apoiar no discurso que em tal lugar é mais fácil. É diferente, não é mais fácil nem mais difícil. Claro, é difícil ser treinador no Brasil, se vem alguém de fora vai ter dificuldade e se um treinador brasileiro sair daqui vai ter dificuldade fora do Brasil. Mas é isso que precisamos entender. Por que vai ter dificuldade? O quanto não entender outras culturas e como as organizações dos processos se dão em outros ambientes dificulta nosso trabalho? Faz diferença o Bernardinho depois de ser campeão olímpico dar entrevista sem precisar de tradutor? Faz diferença o Guardiola na sua primeira entrevista coletiva falar alemão ou na Inglaterra falar inglês? Para mim faz toda a diferença porque a comunicação é o principal elemento de interação entre os indivíduos. E se estamos falando que precisamos entender de pessoas, como vou entender se não percebo como isso se dá no ambiente e que o idioma é diferente? Então penso que para o Guardiola deve ser maravilhoso ter essa possibilidade. Alguém vai ler e dizer que estou eu puxando saco dos treinadores de fora, mas não estou puxando saco de ninguém. Estou dizendo que é uma baita oportunidade. O quanto o Parreira não sabe a mais por conta da sua grande experiência internacional? Porque viveu coisas que ninguém viveu. E o quanto isso pode interferir positivamente na sua maneira de trabalhar? Isso é sensacional.

Álvaro Martins – Prof., agradeço novamente a sua disponibilidade. A entrevista foi muito boa e muito importante para o meu trabalho.

